

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Transformace podniku pomocí krizového managementu
Transformation of an Enterprise Using Crisis Management

Student:	Bc. Andrea Kubová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2017

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Andrea Kubová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: Transformace podniku pomocí krizového managementu
Transformation of an Enterprise Using Crisis Management
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska transformace podniku
 3. Představení konkrétních společností
 4. Transformace konkrétních společností
 5. Shrnutí z výstupu transformačních projektů
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

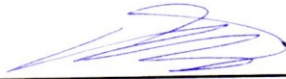
- MIKUŠOVÁ, Marie a Marcela PAPALOVÁ. *Krizový management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 246 s. ISBN 978-80-248-3604-1.
KOTTER, John P. *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 2012. 190 p. ISBN 978-14-2218-643-5.
ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 18.11.2016
Datum odevzdání: 21.04.2017




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně a všechny použité zdroje jsou uvedené v seznamu literatury.

V Ostravě.....*21.4.2017*.....

podpis.....*Kubovcova*.....

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala paní Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA za vstřícný přístup a za odborné a podnětné připomínky při vedení diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKO – METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA TRANSFORMACE PODNIKU.....	8
2.1	Proces změny a její řízení	8
2.2	Projektový tým jako nástroj změny.....	12
2.3	Analýza podniku	14
2.4	Analýza podniku v krizi	15
2.4.1	Vyhledávání krizových ohnisek	15
2.4.2	Analýza ohrožení.....	17
2.5	Stupně diagnostiky	18
2.6	Diagnostika jako prevence	19
2.7	Krizový management a jeho nástroje v procesu transformace podniku	21
2.8	Role krizového managementu v podniku.....	22
2.9	Činnosti krizového managementu.....	23
2.10	Nositelé krizového managementu	24
2.10.1	Požadavky kladené na krizové manažery.....	26
2.10.2	Krizový tým.....	27
2.10.3	Interim manažer.....	28
2.11	Zavedení systému krizového managementu v podniku.....	29
2.11.1	Podmínky pro zavedení krizového managementu.....	30
2.11.2	Krizový profil organizace.....	30
2.11.3	Strategie uplatňované v krizovém managementu.....	31
2.11.4	Procesy	32
2.12	Transformace podniku.....	33
2.12.1	Instrument revitalizačního plánu	33
2.12.2	Revitalizační plán	33

2.13	Restrukturalizace podniku	34
2.14	Revitalizace podniku	36
2.15	Vývoj po krizi	39
3	TRANSFORMACE KONKRÉTNÍCH PODNIKŮ	41
3.1	Transformace MEDICON group	42
3.1.1	Charakteristika vybraných subjektů v rámci holdingu	42
3.1.2	Transformační projekt	46
3.1.3	Krizový management a použité nástroje řešení krizí	51
3.2	Transformace společnosti Chance a.s.	52
3.2.1	Charakteristika společnosti Chance a.s.	52
3.2.2	SWOT analýza	53
3.2.3	Transformační projekt	57
3.2.4	Krizový management a použité nástroje řešení krizí	60
3.3	Transformace společnosti Zevar group	61
3.3.1	Charakteristika společnosti Zevar group	61
3.3.2	Transformační projekt	63
4	SHRUTÍ Z VÝSTUPU TRANSFORMAČNÍCH PROJEKTŮ	67
5	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
	SEZNAM ZKRATEK	76
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM OBRÁZKŮ	
	SEZNAM TABULEK	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Transformace podniku je proces svým obsahem a strukturou tak široký, že jeho detailní zpracování pokrývající veškeré aspekty této změny přesahuje rámec této diplomové práce. Iniciace procesu transformace v sobě skrývá velkou škálu motivací pro vlastníky, subjekty působící na trhu, manažery a někdy i řadové zaměstnance. Cílem je uspět nebo minimálně držet krok.

A jakou roli hraje krizový management v těchto změnách? Je to vše objímající metoda, soubor použitelných nástrojů nebo jen nějaké obecné východisko? Přestože existuje celá řada transformací podniku a vlastně transformace každého konkrétního představuje originál, jedno mají společné. V každém případě se jedná o změnu. Změnu podniku jako celku, jeho majetkové a organizační struktury, vnitropodnikových procesů, nabídky produktů, strategie rozvoje, marketingu i vnímání veřejností a každá změna způsobuje v podniku krizi. Větší či menší, kterou je ale nutno vyřešit.

V současné době můžeme považovat transformaci podniku za téměř permanentní proces. Důvodem je potřeba změn ve vysoké frekvenci. Přestože každá transformace svým obsahem a harmonogramem má začátek a konec, svým navazováním na sebe vytváří proces změn kontinuální a vlastně nikdy nekončící.

Nutnost transformace firem vzniká vně firmy, a to na trhu. Příčinou jsou zvyšující se nároky zákazníků na kvalitu výrobků a služeb, jejich cenu, způsob prodeje, inovace a tlak ze strany konkurence. Nelze očekávat, že tempo, jakým v podnikatelském světě dochází ke změnám, se v budoucnu zpomalí, naopak se bude zvyšovat. Ne všechny dnes typické podniky se budou umět rychle pohybovat v neustále měnícím se prostředí. Jejich stávající struktura, vnitropodnikové procesy i firemní kultura budou změny v podnicích spíše blokovat než podporovat.

Management firem řeší každý den problém, jak obstát na trhu, jak připravit a vyrobit dostatečně zajímavou produkci, a to vše při cenové politice, která přinese firmě dostatečné množství zisku, umožňující rozvoj firmy, a přitom plnící očekávání akcionářů. V tomto případě můžeme považovat transformaci firmy jako komplex změny činností, postupů, organizování a myšlení, kde vlastně všechno souvisí se vším.

Je překvapivé, že i přes to že termíny související s transformací, používají manažeři firem ve svém slovníku a komunikaci denně, jaké nedostatky mají v jeho

obsahovém vymezení, přípravě těchto změn a zejména v algoritmu a posloupnosti kroků realizace.

Cílem diplomové práce je vymezit ty nejzákladnější typy transformace podniků po stránce obsahové i vlastních souvislostí. Krizový management bude předložen jako arsenál metod a nástrojů, kterými je možné řešit klíčové momenty, které mohou při změnových procesech nastat a vlastní transformaci ohrozit.

Část práce se bude věnovat i analýze podniku a jeho aktuálního stavu před transformací jako základního předpokladu správné volby, rozsahu, změn i použitých metod.

Pouze v omezeném počtu případů, které představují maximálně dvacet procent všech prováděných transformací, jsou společnosti schopny tyto změny realizovat vlastními silami. To znamená, dle vlastních analýz, návrhů, harmonogramů, krokovníků realizace a svého realizačního týmu. Podniky obecně nemívají k dispozici dostatečně zkušené odborníky na projekty transformace. Potřeby změny často nedovedou ani identifikovat a už vůbec ne analyzovat příčiny stávajícího, neuspokojivého stavu. Snad je důvodem i to, že by pak museli poukazovat na vlastní omyly, nedostatky, chybná rozhodnutí nebo dokonce nepříliš optimistickou budoucnost. Změnové procesy ve firmách tak mohou analyzovat, připravovat a řídit zpravidla externí odborníci doplnění o část vlastních manažerů firmy. Změnový projektový tým a obecně pravidla a omyly související s transformací firem budou také součástí této diplomové práce.

Přínosem práce by pak mělo být zjednodušení orientace v transformačních procesech, řešení krizových situací při realizaci změn, a to vše v praktické části prezentovat na konkrétních skutečných projektech, které byly realizovány. Na těchto, svým způsobem, případových studiích budou hledány ty nejčastěji se opakované změny a s nimi související krize, u kterých je pak možné předpokládat, že se jim nevyhne v podstatě žádný transformační projekt.

Je překvapivé, že vlastní managementy firem jsou přesvědčeny o tom, že ví zcela přesně, kde se nacházejí, kam jdou, nebo dokonce co je v budoucnu očekává. Kdyby tomu tak bylo, tak by na trhu neexistovalo tolik poradenských, manažerských společností zaměřených především na realizaci změnových projektů. Důkazem toho je i skutečnost, že externí manažeři najímaní na realizaci zásadních změn ve firmách, jsou nejžádanějšími specialisty na trhu práce. Z tohoto důvodu praktická část této práce bude zkoumat

projekty, které byly výhradně připraveny a realizovány na základě požadavků vlastníků externími manažerskými týmy působícími v těchto subjektech vždy omezenou a předem určenou dobu.

V závěrečné části práce bude autorkou provedeno shrnutí a doporučení pro transformace podniku a řešení krizí, který každý transformační proces generuje.

2 TEORETICKO – METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA TRANSFORMACE PODNIKU

Transformace podniku představuje obrovskou oblast změn podniku a zahrnuje projekty, resp. procesy, jako může být restrukturalizace, revitalizace, reengineering až po fúze, které mohou být akviziční (investice) nebo restrukturalizační (divestice). Pokusme se však uchopit proces transformace zpočátku obecně. Je to změna. Je to proces změny.

2.1 Proces změny a její řízení

Proces změny jako takový by měl být veden, řízen, ovládan. Pokud je to tedy vůbec v silách projektového týmu nebo managementu. I když se v minulosti předpokládalo, že většina projektů řízení změny jako je reengineering, změny strategie, fúze, snižování počtu zaměstnanců, programy zvyšování jakosti, změny v organizační struktuře, firemní kultuře se přežijí. Praxe dokazuje, že je tomu právě naopak.

Do jisté míry je každá změna nevyhnutelně provázena určitými následky. Kdykoli je potřeba se přizpůsobit měnícím se podmínkám, jde vždy o bolestný proces. Zbytečnému plýtvání a strastem je možné se vyhnout. Nejčastější chyby dle Kotter (2015) jsou:

- přílišné sebeuspokojení a arogance,
- neschopnost vytvořit dostatečně silnou koalici osobností, která by změny prosadila,
- podcenění síly vize,
- nedostatečná komunikace vize,
- podcenění důležitosti komunikace,
- překážky zablokují novou vizi,
- neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství,
- zanedbání potřeby pevného zakotvení změn ve firemní kultuře.

Tyto chyby mají své následky, které Kotter (2015) definuje takto:

- nové strategie nejsou dobře implementovány,
- akvizice nevytvářejí očekávané synergie,
- reengineering trvá příliš dlouho a stojí příliš mnoho,
- snižování počtu zaměstnanců nevede k omezení nákladů,

- programy zvyšování jakosti nepřinášejí očekávané výsledky.

V dnešním rychle se měnícím a velmi konkurenčním světě jsou tyto chyby velmi nákladné. Podmínkou k úspěchu není pouze rychlé prosazení nových iniciativ v relativně stabilním prostředí. Hlavním problémem je to, že dnešní podnikatelské prostředí má ke stabilitě velmi daleko. Mnoho odborníků také předpokládá, že se tato nestálost prostředí bude nadále zvyšovat. (Kotter, 2015)

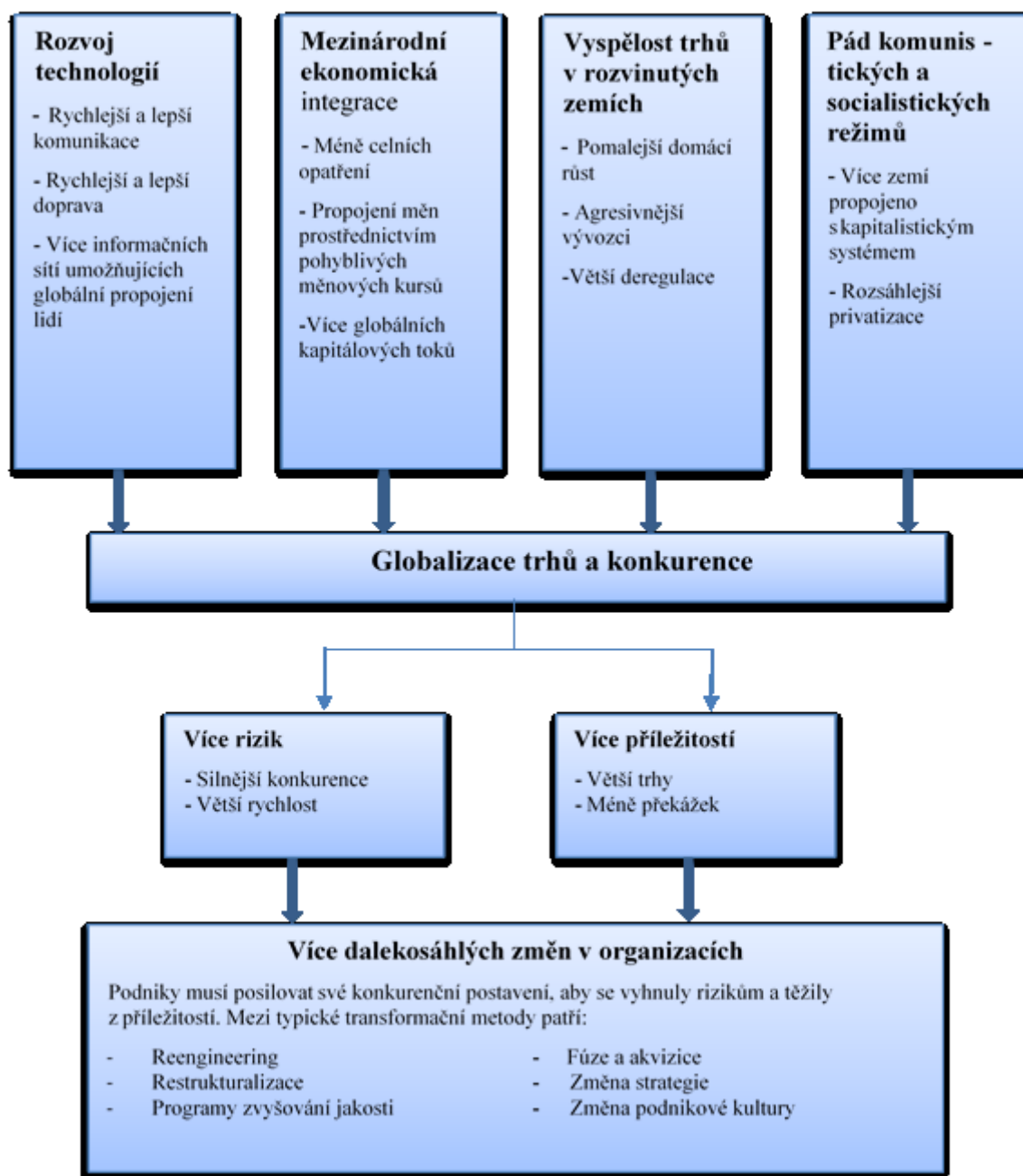
Dále Kotter (2015, s. 33) také tvrdí, že *„kterákoli z těchto chyb, obvyklých v procesu transformace, může mít závažné následky. Zpomalením prosazování nových iniciativ, vytvářením zbytečného odporu, přispíváním k frustraci zaměstnanců a někdy úplným zatutláním potřebných změn může kterákoli z těchto chyb znemožnit podniku, aby nabízel výrobky nebo služby, které lidé chtějí, a za ceny, které si mohou dovolit.“* Následkem je pak krácení rozpočtů a propouštění zaměstnanců. Dopad na jejich rodiny a okolní komunitu může být katastrofální.

Z výše uvedeného je zřejmé, že takové změny je potřeba ovládnout, manipulovat s nimi, ohýbat je, přizpůsobovat. Zkrátka vybrat tu zatačku, která by mohla změnu dovést ke krizi.

Řízení je jednou z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Jak se společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a množství organizovaných skupit se neustále zvětšovalo, vzrůstal i význam manažerů. *Klíčem k úspěchu* se podle P.F. Druckera stalo umění řídit v podmínkách neustálých změn, řídit inovativní a s rychlou realizací inovačních strategií, využívat změny jako příležitosti pro úspěch. (Němeček a Zich, 2009)

V dnešní době probíhá v podniku i v jeho okolí tolik změn ve velice krátkém čase, že lze stěží věřit, že je vůbec možné takové tempo ještě stupňovat. Změny v podniku proto iniciují jak vlivy zevnitř, tak vlivy v okolí. Příklad takových vlivů stupňujících potřebu zásadních změn ukazuje následující **obrázek 2-1**.

Obrázek 2-1 Ekonomické a sociální vlivy stupňující potřebu zásadních změn v organizacích.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotter (2015)

Na základě zkušeností řady společností v posledních desetiletích je možné konstatovat, že organizace nemají sami od sebe schopnost se příliš změnit. Některé podniky však přišly na to, jak skvěle jim mohou nové strategie, akvizice, reengineering, programy zvyšování jakosti nebo restrukturalizace posloužit. Všechny úspěšné transformační procesy jsou založeny na jednom základním poznatku, a to takovém že,

realizace významné změny není snadná. Následující **obrázek 2-2** shrnuje kroky vedoucí k realizaci úspěšné podnikové změny jakéhokoli rozsahu.

Obrázek 2-2 Osm roků v procesu realizace zásadních změn



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotter (2015)

Kotter (2015, s.33) tvrdí, že „celý proces má osm částí, přičemž každá se týká jedné ze zásadních chyb, které podkopávají transformační úsilí.“ První čtyři kroky tohoto procesu pomáhají "rozmrazit" zakotvený status quo. Pátá až sedmá fáze zavádějí mnoho nových postupů. Poslední krok napomáhá k trvalému prosazení změn a začlenění do firemní kultury.

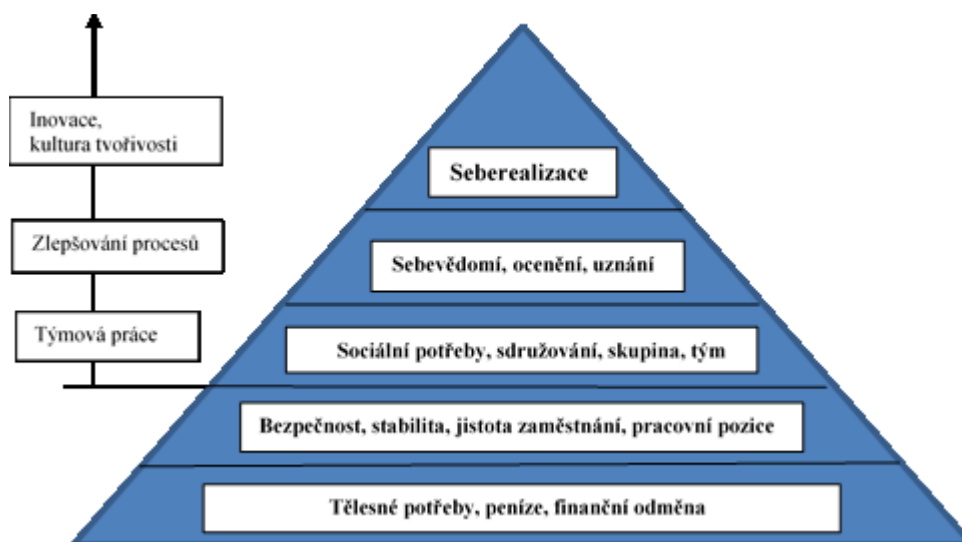
2.2 Projektový tým jako nástroj změny

V mnoha podnicích zaznívá touha majitelů nebo vrcholového managementu, aby všichni ve firmě "tahali za jeden provaz" a sledovali podnikovou strategii. Problém je však často v tom, že řadoví pracovníci nemají šanci za společný provaz táhnout, případně ve firmě vůbec neexistuje, nebo není zveřejněná společná strategie.

Každá změna v podniku je především změnou lidí, zvyků, překonáním odporu, postupným získáváním a motivováním lidí. Změna lidí je mnohem těžší než změna strojů nebo organizační struktury.

Košturiak a Frolík (2006) jsou toho názoru, že „*chceme-li získat lidi pro práci v týmech, měli bychom se snažit, aby se z nich stali naši spolupodnikatelé, aby měli chuť a motivaci přebrat část odpovědnosti i rizika.*“ Nejsou-li uspokojeny základní potřeby lidí, jako je pro ně to nejdůležitější finanční zabezpečení jejich rodiny a pocit jistoty ve firmě. Nemůžeme od nich očekávat, že budou v podniku hledat sebeuspokojení, například v práci v týmu nebo v zapojování se do zlepšovacích procesů. Na **obrázku 2-3** je zobrazena Maslowova hierarchie lidských potřeb.

Obrázek 2-3 Maslowova hierarchie lidských potřeb a rozvoj týmové práce v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle Košturiak a Frolík (2006)

Dle Košturiaka a Frolíka (2006) existují v podniku dva zásadní druhy týmů:

- **procesní týmy** – řídicí týmy, výrobní týmy, složené z pracovníků zodpovědných za daný proces,

- **projektové týmy** – týmy změn, inovační týmy, pracovníci z různých organizačních jednotek.

Pro určení této práce se budeme zabývat závažnými změnami jako projekty realizovanými výhradně **projektovými týmy**. V **tabulce 2-1** můžeme vidět rozdíl mezi procesními a projektovými týmy.

Tabulka 2-1 Procesní a projektové týmy

Oblast	Procesní tým	Projektový tým
Čas existence	Trvání procesu	Trvání projektu
Hlavní cíle	Parametry procesu	Cíle projektu
Hlavní zaměření	Vysoký výkon	Hledání řešení
Příklad využití	Výrobní tým, řídicí tým ve výrobě, servisní tým, obchodní tým, nákupní tým	Inovační tým, tým podnikových změn, tým vývoje a náběhu nových výrobků
Účel	Zajištění efektivního procesu	Řešení projektu
Typ činností	Standardizované, rutinní činnosti, jasný postup a algoritmus řešení	Tvořivé činnosti, nové úkoly, neznámá řešení, problém přesahuje více procesů
Zaměření týmu	Produktivita	Inovace
Počet členů týmu	10 – 15	5 – 10
Složení týmu	Pracovníci zodpovědní za daný proces	Pracovníci z různých organizačních jednotek
Používané nástroje a metody	Týmové schůzky, střídání práce, rozšiřování práce, standardizace, vizualizace, zlepšování procesů, work-shopy	Projektové řízení, brainstorming, synektika, DMAIC (cyklus zlepšování)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Košturiak a Frolík (2006)

2.3 Analýza podniku

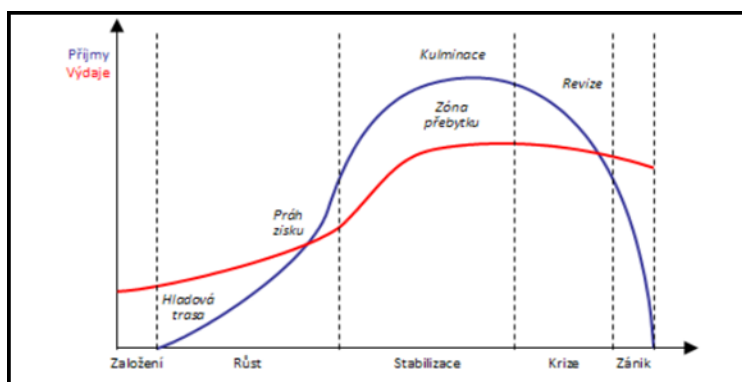
Analýza podniku je nezbytným krokem pro stanovení výkonnosti podniku. Provádí se z mnoha důvodů a je vždy důležitým východiskem pro celý proces realizace změn v podniku. Projekt revitalizace podniku, což je cesta ke zvýšení výkonnosti podniku ať už se tento podnik nachází v jakékoli fázi životnosti podniku. Analýza je zaměřena především na tyto oblasti:

- **personální audit** – zkoumá, zda je správný počet pracovníků na správných místech,
- **marketingovou analýzu** – zkoumá vztah mezi 4P (product, price, place, promotion)
- **analýzu managementu podniku** – zkoumá schopnosti a kapacitu managementu a vztahy mezi řízením a vedením,
- **analýza výrobního procesu podniku** – zkoumá výrobní plány, přístrojové vybavení, technologii výroby, technický stav a nároky na vzdělávání personálu.

Podobným postupem jako výrobní podnik lze provést analýzu firmy podnikající ve službách, popřípadě jiných sektorech ekonomiky. (Kislingerová, 2014)

Obrázek 2-4 znázorňuje celý životní cyklus podniku. Pro účely této diplomové práce se však pro oblast analýz budeme zabývat tou částí životního cyklu podniku, kterou je krize a její řešení, tzn. odvrácení poslední fáze životního cyklu podniku, a to je zánik.

Obrázek 2-4 Životní cyklus podniku



Zdroj: Synek (2002)

2.4 Analýza podniku v krizi

Abychom mohli účinně předcházet krizím, popřípadě snížit možnost vzniku krize v podniku, je za potřebí identifikovat místa, kde krize může vzniknout. Dále pak určit příčiny jejího vzniku a rozpoznat vztahy mezi jednotlivými faktory, které krizi způsobují. Na základě těchto skutečností lze vytvořit soubor opatření, důsledně opatření aplikovat a pravidelně aktualizovat.

Dle Mikušové (2014) zahrnuje krizová prevence podniku tři základní podprocesy, kterými jsou:

- identifikace ohnisek krize (potenciálních zdrojů),
- analýza ohrožení,
- výběr vhodné strategie směřující k posílení odolnosti podniku vůči krizím a její aplikace.

V tomto ohledu hledáme v profilu podniku ohnisko krize a stupeň ohrožení podniku.

2.4.1 Vyhledávání krizových ohnisek

Dle Mikušové (2014) má každý podnik svá slabá místa. Ve všech společnostech jsou potenciální "miny", které čekají na své odpálení nějakým neopatrným či úmyslným činem nebo vývojem faktorů uvnitř nebo v okolí. Hlavním úkolem krizového manažera je tyto "miny" velmi dobře znát, aby mohl zmapovat cestu přes toto "minové pole". Precizně zmapované „minové pole“ pak umožňuje jasně formulovat strategii, stanoviska a postupy tak, aby bylo zabráněno vzniku krize.

Mikušová (2014) tvrdí, že nejčastěji používané analýzy k identifikování možných hrozeb v okolí podniku jsou: Porterova analýza, PEST analýza, analýza oborového okolí, analýza 4C, analýza konkurence či analýza postavení podniku (BCG, Shell a GE matice apod.). Možná ohniska budoucí krize lze často najít v klesající poptávce po produktu, tlaku konkurence, která získává větší podíl na trhu, ve vztazích s dodavateli a odběrateli (kvalita smluvních vztahů, počet, závislost, spolehlivost) a další. Naopak pro hledání slabých stránek poslouží např. analýza vnitřních faktorů, koncept 7S, analýza hodnotového řetězce a finanční analýzy. Lze využít i brainstormingu, techniky kauzálních analýz či metody myšlenkových map. Jde o to, aby byl nalezen co největší počet míst, činitelů a příčin, které mohou v organizaci vyvolat krizi.

Slabými stránkami, tedy potenciálními ohnisky budoucí krize, mohou být:

- lidé (profesní a věková struktura, kvalifikace, kvalita, fluktuace)
- logistika (nejčastěji oblast zásob), výroba (technologie),
- finance (likvidita, ziskovost, nákladovost),

případně další podle specifik samotné organizace. Pomocí SWOT analýzy lze následně provést komplexní zhodnocení slabých stránek a hrozeb. (Mikušová, 2014)

a) Pest analýza

PEST analýza je velmi často používaným nástrojem strategické analýzy. Aplikujeme ji především, když potřebujeme zjistit dopad vnějších vlivů na naši firmu. PEST je složeno s počátečních písmen oblastí, kterých se analýza týká. Analýza se tedy zaměřuje na vliv faktorů politických, ekonomických, sociálně – kulturních a technologických.

Přehled jednotlivých faktorů umožňuje minimalizovat případná rizika a případně využít působení těchto sil ve svůj prospěch. PEST analýza je rovněž vhodným nástrojem pro situace, kdy se chystáte vstoupit na nový trh, nový region, kde panují jiné poměry, než na které jste zvyklí. Pomocí identifikovaných faktorů v novém prostředí se na změnu rychleji adaptujeme. Zjednodušené pojetí PEST analýzy znázorňuje **obrázek 2-5**. (Braintools, 2016)

Obrázek 2-5 PEST analýza



Zdroj: Braintools (2016)

b) SWOT analýza

SWOT analýza slouží k identifikaci jednak vnitřního prostředí firmy, ale zabývá se také otázkami vnějšího prostředí. SWOT analýza je dnes poměrně rozšířeným nástrojem a často je aplikována také jako nástroj osobního rozvoje. Název SWOT je složen z počátečních písmen anglických slov a to konkrétně: Strengths (silné stránky), Weaknesses (Slabé stránky), Opportunities (Příležitosti), Threats (Hrozby).

Jak můžeme vidět na **obrázku 2-6**, analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky naší společnosti, dále na příležitosti, které nám poskytuje současný stav a v neposlední řadě se orientuje na hrozby, kterým musíme čelit. Pomocí analýzy si zmapujeme fungování firmy a můžeme si tak lépe uvědomit veškeré souvislosti, které jsme doposud nedokázali zcela uchopit. Dokážeme zhodnotit fungování firmy, nalézt problémy, možnosti dalšího růstu a vztahy mezi nimi. Tyto vztahy pak můžeme využít jako výchozí bod při stanovení strategie a rozvoje firmy. (Braintools, 2016)

Obrázek 2-6 SWOT analýza



Zdroj: Braintools (2016)

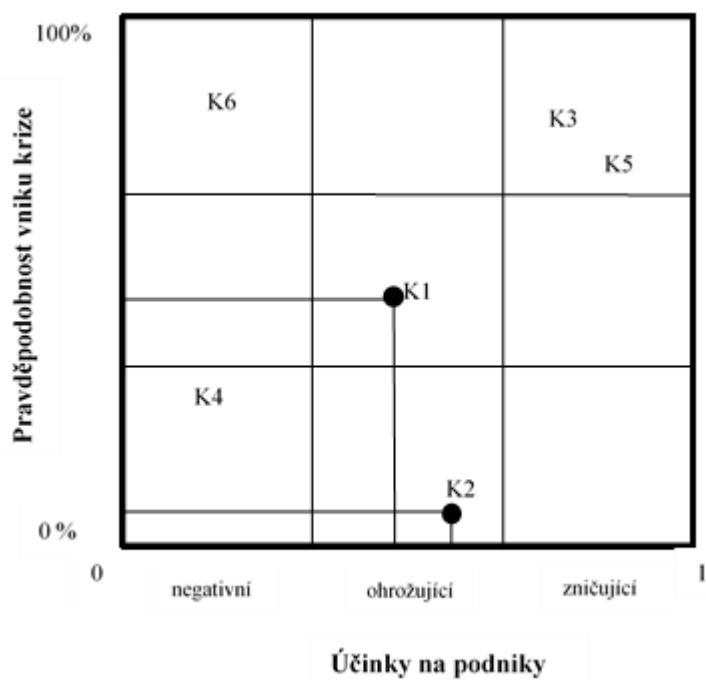
2.4.2 Analýza ohrožení

Dle Mikušová (2014, s. 145) „analýza ohrožení pomáhá zjistit, nakolik je organizace ohrožena potenciálními krizemi. Můžeme si tak vytvořit krizový profil organizace. Prvním krokem k vytvoření krizového profilu je identifikace potenciálních

ohnisek krizí. Další postup je zjednodušený a pro malé a střední organizace snadno aplikovatelný.“

Slabá, identifikovatelná místa podniku tvořící základ potenciálních krizí jsou podrobena dalšímu zkoumání a definování možných krizí, které mohou různé spouštěče z každého ohniska způsobit. U každé potenciální krize je popsán její možný vývoj. Je vymezeno období a pravděpodobnost výskytu krize a stanoveny účinky krize na podnik. Zanesením průměrného bodového ohodnocení a pravděpodobnosti vzniku krize do krizové matice dostaneme přehled o krizovém ohrožení podniku. (Mikušová, 2014) Na **obrázku 2-7** můžeme vidět příklad takové krizové matice.

Obrázek 2-7 Krizová matice



Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikušová (2014)

2.5 Stupně diagnostiky

Následující podkapitola je inspirována Mikušová a Papalová (2014). Diagnostika zdrojů krize má za úkol udělat rychlou analýzu v krátkodobém horizontu. Jejím úkolem je konkrétně potvrdit či vyvrátit vznik krize nebo definovat nutnost nastolení krizového režimu. Na důkladnější hrubé analýzy, podle produktů, technologií či organizačních jednotek, se diagnostika zaměřuje ve střednědobém horizontu. Na základě těchto analýz lze určit příčiny krize a vytipovat hlavní směry jejího řešení, tj. zastavit činnost podniku nebo se snažit o jeho zachování. Je nutné ještě provést detailní analýzu z dlouhodobějšího

hlediska, která bude sloužit pro zpřesňování nezbytných kroků k nové strategii znovuoobnovení činnosti organizace.

Po odvrácení hrozby zániku je za potřebí, aby podnik podstoupil důkladnou analýzu. Výsledkem pak má být ozdravný plán. Je proto nezbytně nutné, aby analýza byla detailní, spolehlivá, rychlá, šla k podstatě věci, aby stanovila, co vyvolalo změny, připustila přehodnocení dříve učiněných strategických rozhodnutí, neomezila se na krátkodobý výhled a případně i odhalila možné brzdy.

Pro praktickou analýzu životaschopnosti podniku lze využít funkční analýzu. Podnik je tak zkoumán z hlediska vnitřního prostředí, kde jsou procesy řízeny a kontrolovány vlastním managementem, a z hlediska vnějšího okolí, kterému se podnik musí většinou přizpůsobit. Je identifikována základní funkce, bez které by podnik nemohl existovat (např. dlouhodobá maximalizace zisku), a funkce vedlejší, přispívající k úspěšnému plnění základní funkce (např. prodej a odbyt, nákup, administrativa atd.). Základní funkce zajišťuje přežití podniku. Vedlejší funkce je nutno analyzovat podle užitečnosti k nákladům v nich vynaloženým.

2.6 Diagnostika jako prevence

Stejně jako je diagnostika pro zjištění aktuálního stavu podniku v krizi, je diagnostika v oblasti krizového řízení důležitá jako prevence tzn. k provádění preventivních opatření vedoucích k minimalizaci ztrát. Dle Zapletalová (2012, s. 72) by se měla preventivní opatření týkat „*dlouhotrvajícího nedostatku potřebných finančních prostředků, surovin, materiálu, energie, lidských zdrojů*.“ Management rizik a systémy zabírající krizím nám slouží, jako prevence. Aby podniky předešly krizím, které se týkají především ekonomické situace, musí využít další oblast, která může pomoci včas identifikovat nežádoucí vliv. Jedná se o účetnictví, které pomůže odhalit negativní jevy v čase a zabrání zbytečným ztrátám, tzn. dopady krize budou minimalizovány nebo nebudou takřka vůbec. Dle Zapletalová (2012) má tato ekonomická diagnostika krize tři základní hlediska:

- manažerské účetnictví,
- finanční účetnictví,
- daňové účetnictví.

Manažerské účetnictví slouží především třetím stranám. Nejčastěji ho využívá např.: management společnosti, akcionáři, obchodní partneři a další investoři. Hlavní náplní manažerského účetnictví je zpracování informací, které slouží nejen jako podklad pro manažerská rozhodování a naplňování vizí, poslání a strategií podniku, ale také ke kontrolním a investičním účelům. (Zapletalová, 2012)

Finanční účetnictví poskytuje finanční informace, které požadují vnější uživatelé a slouží převážně k rozhodování do budoucna. Finanční účetnictví získává informace zejména z těchto tří důležitých výkazů:

- **rozvaha** – bilance, která představuje stav majetku, vlastních a cizích zdrojů,
- **výsledovka** – výkaz zisků a ztrát,
- **cash flow** – přehled o finančních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. (Zapletalová, 2012)

Tyto finanční výkazy obsahují především informace o jevech, které vznikají ve vztahu k vnějšímu prostředí, např. se jedná o odběratele – zákazníky, dodavatele, banky a další instituce.

Informace z **daňového účetnictví** jsou určeny zpravidla k sestavení daňového přiznání a k výpočtu daňové povinnosti. (Zapletalová, 2012)

Exaktní součástí diagnostiky podniku je finanční analýza. Finanční analýzu dělíme jako externí a interní.

Externí finanční analýza poskytuje nejen hrubou představu o celé společnosti, ale i důležité informace pro externí subjekty – banky, investory, obchodní partnery. Základem pro finanční analýzu jsou všeobecně poměrové ukazatele.

Externí poměrové ukazatele tvoří 5 základních skupin:

- ukazatele rentability a produktivity
 - ukazatele zadluženosti (kapitálové struktury)
 - ukazatele likvidity
 - ukazatele aktivity (obratu)
 - ostatní ukazatele (např. ukazatele spojené s kapitálovým trhem).
- (Pavlíková, 1998)

Mnohem zajímavější je z hlediska společnosti **interní finanční analýza**. Připomeňme si, že pod pojmem interní finanční analýza rozumíme takovou analýzu, kterou provádějí vedoucí pracovníci s daty, která nejsou volně k dispozici pro třetí osoby. Ve většině společností jsou tato data dokonce naprosto tajná. (Pavlíková, 1998)

Podobně jako tomu bylo u externí analýzy i u vnitřní analýzy se hodnoty ukazatele porovnávají:

- s plánem
- se skutečností minulého období – většinou s předcházejícím měsícem a se stejným měsícem minulého roku
- s optimální hodnotou (většinou se bude blížit hodnotě plánu)
- plošné – tzn. například mezi pobočkami, dceřinými společnostmi nebo závody. (Pavlíková, 1998)

2.7 Krizový management a jeho nástroje v procesu transformace podniku

Krizový management se stal požadavkem doby. Dle Mikušová a Papalová (2012) se s krizí musíme vypořádat, musíme ji pochopit, ovládnout, využít a z velké části se zaměřit na budoucnost. Manažeři dochází k poznání, že kvalitní krizový management je nejefektivnější způsob řešení krizových problémů v podnikání. V nejširším slova smyslu se krizovému managementu v poslední době věnuje zvýšená pozornost. Společnosti pracují na krizových scénářích, promýšlejí plány do budoucna, budují systémy řízení rizik, kultivují správu a ochranu majetku, informací, znalosti i všech dalších svých statků.

Zaměření této diplomové práce není analyzovat svébytnou manažerskou disciplínu krizový management, jejíž význam v managementu současných podniků stále roste. Tato práce je zaměřena na přípravu a realizaci procesu transformace podniku, ve kterém se s železnou pravidelností krize objevují. Pokud se v procesu transformace podniku objevují krize, vyvstává potřeba implementace nástrojů krizového managementu k jejímu řešení. Krizový management jako takový patří k nejsofistikovanějším kategoriím podnikového managementu. S ohledem na jeho přesné zasazení v čase to znamená, že jeho nasazení má vždy začátek, ale také konec (je zde nezbytný aspekt dočasnosti). Jedná se vždy o management projektový.

Jakákoli transformace, jak už bylo zdůrazněno na počátku této diplomové práce, je transformace změnou. S určitým nadhledem můžeme tedy konstatovat, že v podniku, u něhož potřeba změny nenastává, nebo se již v procesu změny nenachází, nemají nástroje krizového managementu své místo. V praxi se však ukazují výjimky. Tyto spočívající například v reverzibilních změnách v podnikové kultuře. Tento stav lze charakterizovat jako jistou snahu nově implementované podnikové kultury do své původní pozice. Tato pozice sice nevyhovuje vlastníkům, podstatné části managementu a nepodporuje ani růst firmy, přesto má snahu se vrátit do mírně chaotického stavu, kde všichni řídí všechny a všechno a vlastně nikdo neřídí nic a nikoho. Ověření pravdivosti těchto výjimek jsem zvolila jako jeden z úkolů v praktické části této diplomové práce.

Lze používat tvrzení, že pod vlivem významných vnějších či vnitřních událostí (případně obou najednou) je nucen top management podniku provést neodkladná a zásadní rozhodnutí. Jednou z těchto událostí je identifikace blížící se krize nebo dokonce v některých případech až odhalení skutečnosti, že podnik se již v krizi nachází. Pro všechny řadové zaměstnance podniku, manažery i vlastníky (akcionáře, společníky apod.) nadchází období plné nejistoty a nebezpečí. V jeho průběhu je nominován do čela podniku krizový manažer, který si vytvoří tzv. krizový tým. Společně plánují, organizují, řídí a kontrolují celou řadu radikálních zásahů a rychlých opatření do chodu podniku tak, aby vzniklá nerovnovážná situace byla co nejdříve odstraněna a negativní důsledky krize byly co nejmenší. (Zapletalová, 2012)

2.8 Role krizového managementu v podniku

Dle Zapletalové (2012) můžeme definovat krizový management jako jednu z disciplín managementu podniku. Je určen ke zvládání negativní (krizové) situace podnikatelského subjektu.

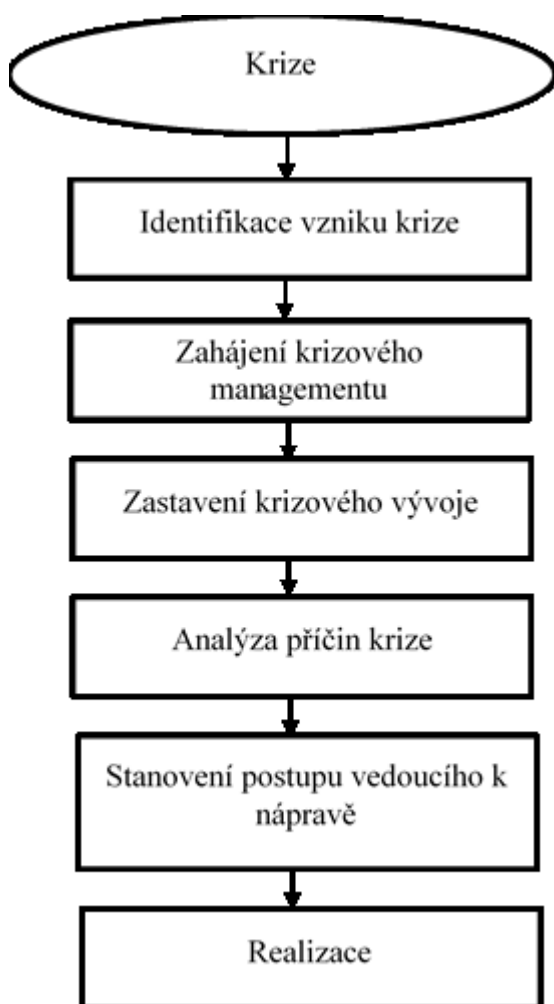
V širším slova smyslu je dle Zapletalové (2012) úkolem krizového managementu:

- včasné rozpoznání možnosti vzniku nestandardní negativní situace podniku a odhalení její možné příčiny (krizový potenciál podniku),
- nastavení preventivních procesů předcházející krizi,
- efektivně vyřešit vzniklou krizi,
- odstranit následky uplynulé krizové situace podniku.

V užším slova smyslu můžeme krizový management chápat jako soubor opatření, zaměřený na řešení vzniklé krize podniku a omezování objemu škod, které mohou vzniknout v jejím důsledku.

Krizový management nemůžeme považovat za soubor mechanických opatření (jednotlivých postupů a aktivit). Jádro krizového managementu bychom měli vidět především v systému promyšlených, provázaných procesů a postupných kroků, jejichž cílem je, jak rozpoznat komplexní podstatu krizové situace podniku, tak také nalézt způsob jejího úspěšného vyřešení. (Zapletalová, 2012) Obecné schéma znázorňuje následující **obrázek 2-8**.

Obrázek 2-8 Obecné schéma krizového managementu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Zuzák (2009)

2.9 Činnosti krizového managementu

Zapletalová (2012, s. 87) tvrdí, že „práce členů krizového managementu je ztížena malou možností předvídání budoucího vývoje, rychlostí působení nepříznivých vlivů a

zejména jejich negativním dopadem na fungování organizace. Manažeři podniku jsou konfrontováni nejen se sníženou pracovní morálkou, napětím a projevy odporu mezi zaměstnanci, ale také musí čelit kritické pozornosti obchodních partnerů, věřitelů, médií a veřejnosti vůbec.“

Na základě zkušeností celé řady podnikatelských subjektů můžeme formulovat faktory úspěchu krizového řízení, mezi které náleží:

- rychlá formulace cílů krizového postupu jako východiska pro krizovou strategii,
- zastavení všech investic do vyjasnění situace,
- soustředění sil na klíčové úkoly,
- odměňování orientované na výkonnost a výsledek řešení krize,
- interní a externí komunikace jako základ důvěry a informovanosti.

Krizový management by měl dbát na konzistenci sanačních cílů se strategií společnosti. Klíčovým faktorem úspěchu je včasné přepnutí strategie na krizový scénář.

Zapletalová (2012) tvrdí, že aktivity iniciované krizovým managementem, které mohou podnik postavit znovu na nohy jsou následující:

- redefinice podnikatelského záměru,
- analýza zákaznického kmene,
- přesnější určení segmentu trhu,
- úprava cenové politiky,
- výběr konkrétních marketingových nástrojů k efektivnějšímu oslovení zákazníků,
- redukce pracovníků,
- vyčleňování vedlejších procesů,
- razantní úspory nákladů,
- získání strategického partnera a efektivní využití jeho kapitálové podpory
- zeštíhlení organizační struktury apod.

2.10 Nositelé krizového managementu

V procesu vedení lidí hraje nezastupitelnou úlohu manažer. Vedení lidí je důležitou funkcí managementu, které je založeno na tvorbě cílů a získávání pracovníků pro jejich plnění. V procesu vedení lidí jsou uváděny 2 přístupy:

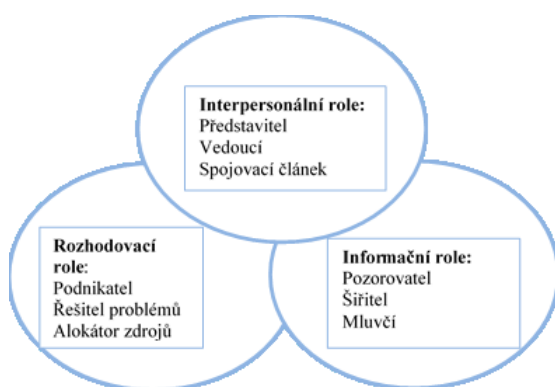
- **řízení** – manažerství znamená vědět si rady s komplexností, dobré řízení přináší určitý stupeň pořádku,
- **vedení** – vůdcovství umožňuje lépe se vyrovnat se změnami situace, uplatňuje se v přímém působení na lidi, v jejich směřování, tj. ve vedení lidí.

Výše uvedené pojetí managementu dle Mikušové a Papalové (2014) považujeme za klasické. V krizovém managementu je vyzdvížena role krizového manažera, který je jeho nositelem. Dnešní krizové situace jsou velmi tvárné ve věcné i jevové podobě. Tato skutečnost se odráží i ve flexibilitě manažerských funkcí krizového manažera. Sjednocujícím prvkem krizových manažerů je úsilí o efektivní řešení krize, ať už s výsledkem vyvedení podniku z tísnivé situace, nebo ukončení činnosti podniku.

Pokud má podnik výraznou manažerskou osobnost se zkušenostmi, může na pozici krizového manažera dosadit svého zaměstnance. V krizovém managementu se nelze dopustit velké chyby, která by zhoršila již tak špatnou situaci. Proto, jestli podnik není schopen zvládnout situaci sám, měl by zvážit přizvání poradenské firmy, která by jej při řešení krize vedla. Nevýhodou je, že potřebují čas na poznání podniku. Avšak zkušení poradci, kteří řešili desítky krizových situací, jsou schopni se rychle v podniku zorientovat. Jinou možností může být najmutí externího krizového manažera. Tento může působit při jasně stanovených pravidlech a pravomocích souběžně vedle Top managementu nebo převezme celé řízení podniku. (Mikušová, 2014)

Aby nový manažer úspěšně zvládl svou úlohu ve složité řídicí situaci, neměl by zapomínat na potřebu naplňovat manažerské role. Na **obrázku 2-9** můžeme vidět manažerské role dle H. Mintzberga.

Obrázek 2-9 Manažerské role dle H. Mintzberga



Zdroj: Vlastní zpracování dle Donnelly (1997)

2.10.1 Požadavky kladené na krizové manažery

Následující podkapitola týkající se požadavků kladené na krizové manažery je převzata od Mikušová a Papalová (2014). Krizový manažer, musí být velmi silná osobnost. V souvislosti s požadavky kladenými na manažera lze hovořit o základních kompetencích. Tyto kompetence jsou vyžadovány během běžného chodu organizace. Je dobré je zmínit, protože v krizových situacích vystupují ještě více do popředí.

Krizový manažer musí být přesvědčený o smyslu svého konání. Tím je myšleno, že musí mít vybudovanou svou velmi silnou vnitřní motivaci, schopnost předvídat, rychle a flexibilně reagovat na různé situace, umět situace ovládnout a řídit, nikoli se nechat danou situací jakkoliv rozhodit.

Musí se ztotožnit se svou rolí krizového manažera. Předpokládá se, že krizový manažer přesně ví, jak organizace funguje a perfektně zná její okolí. Přesně ví, jaké jsou její silné a slabé stránky, jaké má příležitosti na trhu, ale naopak i jakých hrozeb se může obávat a popřípadě jak je omezit.

Odbornost. Odbornost je zásadní požadavek, který je na krizového manažera kladen. Krizový manažer by měl, ba dokonce musí znát všechny metody a techniky z oblasti strategického řízení, projektového řízení, řízení změny, procesního řízení, time managementu, řešení konfliktu, zvyšování výkonnosti, organizačního řízení, vedení lidí apod.

Vedle dalšího odborného vzdělávání (specializované detailní znalosti a dovednosti) sestávají stále významnějšími znalosti překračující rámec specializace, kterými jsou znalosti sociální, plánovací a rozhodovací. Krizový manažer, specialista, musí mít i generalizační schopnosti, musí se naučit komplexní problémy strukturovat, využívat dedukce (odvodit pravděpodobný průběh událostí a na tuto skutečnost se připravit), musí umět využívat synergických efektů.

Vyrovnanost rozumu a emocí. Racionální a intelektuální schopnosti krizového manažera musí být kombinovány se zvládnutím emoční složky lidského jednání a chování. Krizový manažer musí mít schopnost vnímat, pozorovat, analyzovat dění kolem sebe. Nesmí otálet s reakcí na podněty, musí být schopen rychle vyhodnotit možnou krizovou situaci a zabránit nebezpečí z prodlení. Musí umět aplikovat vědecké přístupy a logické myšlení, rozlišit důležitost problémů stejně jako zvládat emoční složku

lidského jednání zahrnující intuici, tvůrčí činnost, fantazii, přístupnost novinkám a neznámým situacím či prostorové vnímání.

Komunikace a empatie. Krizový manažer musí umět vytvořit kvalitní tým spolupracovníků, musí je umět motivovat k práci, podporovat je, a také ohodnotit za odvedenou práci. Neméně důležitou schopností je vytvořit emočně příznivé prostředí, uklidnit rozbourané nálady a city, ovládat vlastní negativní reakce společně se zaujetím profesionálního postoje při úměrném projevu emocí a nezanedbáváním psychické hygieny členů týmu i ostatních pracovníků.

Důvěra, etika a charisma. Zaměstnanci následují manažera, na kterého se mohou ve všem spolehnout. Pravdivost, názorová stálost a hodnověrnost jsou důležitými hodnotami, které jsou od manažera očekávány. Krizový manažer není univerzální. V krizovém týmu má každý určitou roli ve svém prostředí. Musí akceptovat týmovou práci, ale přes všechnu pružnost a spolupráci s ostatními se nesmí bát samostatného rozhodnutí, neboť se nedá očekávat, že bude vždy dostatek času, informací nebo dostatečně kvalifikovaných osob pro týmové rozhodování.

Psychická odolnost. Odolnost vůči stresu, je pro práci krizového manažera nezbytná. Každou krizi doprovází situační stres, který je vyvoláván možností ztráty zaměstnanců, sociální nejistotou, narušením stereotypu. Stres se neprojevuje jen u samotných manažerů, ale také u všech zaměstnanců podniku. Je vyvolán především pocitem úzkosti z problémů, které přináší každá krize. Řešení krizové situace vyžaduje rychlá rozhodnutí a jejich realizaci. Časový tlak je všudypřítomný u všech členů krizového týmu.

2.10.2 Krizový tým

Vhodně sestavený tým je základem úspěchu. Důležité je vymezit role, pravomoci a odpovědnosti členů týmu. Podnik, aplikující prevenci před krizí, má přesně určený krizový tým s požadovanými funkčními rolemi, který je vždy předem určen pro vytipovanou krizovou událost. Vychází se zpravidla z pracovních pozic a klíčových odborností pro řešení identifikovaného krizového stavu. Zásadní je také určit zastupitelnost jednotlivých členů, v případě, že by někdo nebyl k dispozici. (Mikušová, 2014; Zapletalová, 2012)

Složení krizového týmu by mělo být následující:

- vlastní organizace,

- odborníci z příslušných funkcionálních oblastí v závislosti na velikosti podniku,
- tiskový mluvčí.

Počet členů se odvíjí od velikosti podniku. Optimální počet členů v týmu by měl být 5 až 7. V závislosti na rozsahu vývoji krize může být tým doplňován o různé specialisty a odborníky.

Členové krizového týmu, kteří musí jednat navenek jako harmonický celek, nemusí být totožní ve svých názorech. Individuální názor každého člena je velmi prospěšný a efektivní při řešení problému. Důležité je, aby tato názorová odlišnost členů zůstala pouze v týmu a nebyla tak prezentována před zaměstnanci. Mohla by být vnímána jako neschopnost krizového manažera nebo celého krizového týmu. Zaměstnanci by mohli přestat věřit ve vedení podniku z krize. Ztratit důvěru by mohl podnik také u veřejnosti, následoval by odchod obchodních partnerů, ztráta image a další možné nepříznivé odezvy, které by krizi dále prohloubily. (Zapletalová, 2012)

2.10.3 Interim manažer

Mikušová (2014, s. 177) tvrdí, že *„stále více podniků si uvědomuje, že reakcí na rychle se měnící potřeby, které nemusí souviset pouze s krizovou situací, může být využití manažerských potenciálů, kterými podnik nedisponuje a které jsou zapotřebí jen na určitou dobu.“*

Interim management znamená pronájem manažera na předem určenou dobu s pevně danými úkoly a cíli. Práce interim manažera spočívá v nalezení zásadních a přelomových okamžiků v životě podniku, které rutinní šéf běžně nevidí. Jde o výjimečnou situaci, se kterou stávající management nemá žádné zkušenosti. (Mikušová, 2014)

Česká asociace inter managementu (CAIM) rozlišuje změnový, projektový a substituční Interim management.

- **změnový interim management** – jedná se o zásadní změnu ve fungování podniku za krátké časové období. Typickými příklady jsou krizové či transformační řízení. V těchto situacích interim manažer obvykle přebírá vedení organizace a po ukončení svého působení jej opět předává majitelům.
- **projektový interim management** – manažer je zodpovědný za implementaci konkrétního projektu. V tomto případě interim manažer se

nachází mimo organizační strukturu a po ukončení projektu tato funkce zaniká.

- **substituční interim management** – jedná se o dočasné obsazení volné pozice, může se například jednat o zástup zaměstnankyně na mateřské dovolené. (Mikušová, 2014)

CAIM uvádí následující důvody využití interim managementu jako služby a nástroje řízení:

- **zaměření na výsledek** – v tomto případě jsou interim manažeři jsou odměňováni dle odvedené práce a dosažených výsledků. Manažer je dobře motivován k dosahování vynikajících výsledků,
- **rychlost a flexibilita** – manažeři jsou zvyklí rychle a pružně reagovat, pohybují se v neustále se měnícím prostředí,
- **zkušenosti** – úspěšným manažerem může být pouze ten člověk, který nabyt rozsáhlých zkušeností, jak už profesních, tak i lidských,
- **objektivita** – poskytují nezkreslený pohled na firmu, nejsou s ní svázáni, nepodléhají falešnému sentimentu a nemají zájem budovat si svá "impéria",
- **zodpovědnost** – manažer není konzultant. Takový manažer nekončí poskytnutím rad, ale vždy generuje řešení, vede jeho implementaci a je zcela zodpovědný za konečný výsledek.

Mise interim manažera trvá zpravidla 6 až 12 měsíců. (Mikušová, 2014)

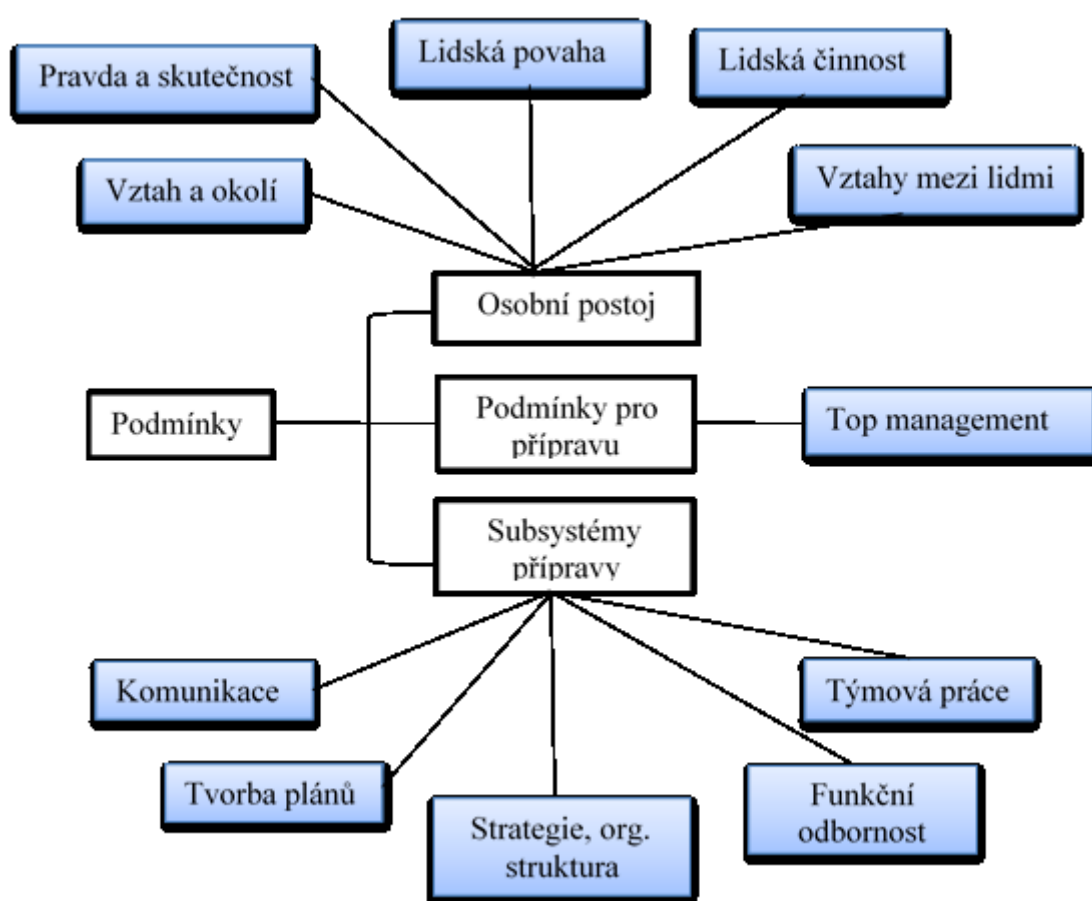
2.11 Zavedení systému krizového managementu v podniku

Implementace krizového managementu v podniku je soubor systémově propojených a vzájemně se podmiňujících kroků rozložených v čase. Je charakteristický svou následností i sousledností ve všech relevantních fázích.

2.11.1 Podmínky pro zavedení krizového managementu

Pro tvorbu, implementaci a efektivní využívání krizového managementu musí být v organizaci vytvořeny vhodné podmínky. Tyto podmínky jsou znázorněny na **obrázku 2-10**. Především je vyžadován široký rozsah odborných znalostí a dovedností z různých disciplín a patřičné infrastruktury zázemí. Těmto podmínkám však přechází první, kterou je samotné rozhodnutí manažera organizace krizové události předjímat a ochota se na ně preventivně připravovat. Úlohou Top managementu je toto rozhodnutí aktivně podporovat. Teprve poté jsou identifikovány znalosti a dovednosti potřebné pro zvládání krizových událostí. Úspěšnost propojení těchto tří úrovní podmínek se projeví v průběhu potenciální krize. (Mikušová, 2014)

Obrázek 2-10 Podmínky pro zavedení krizového managementu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikušová (2014)

2.11.2 Krizový profil organizace

Podniky mohou být ohroženy z různých zdrojů. Samotný předmět jejich činnosti nebo produkty mohou být rizikové a mohou se stát příčinou krize. Preventivní opatření

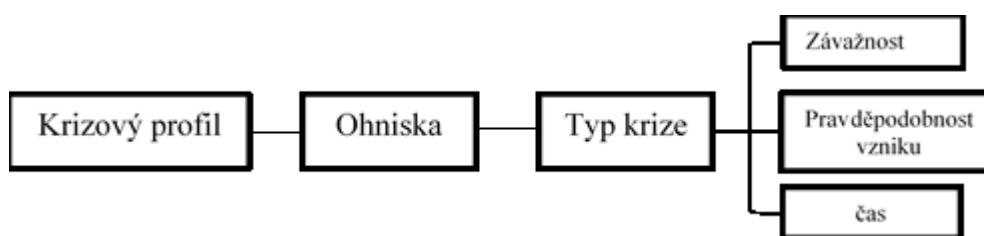
začíná zjištěním rizikových oblastí. Riziko může být klasifikováno do dvou základních skupin:

- Finanční
- Nefinanční

K jejich identifikaci slouží řada metod kvalitativních i kvantitativních. (Mikušová, 2014)

Krizový profil organizace je znázorněn na **obrázku 2-11**.

Obrázek 2-11 Krizový profil organizace

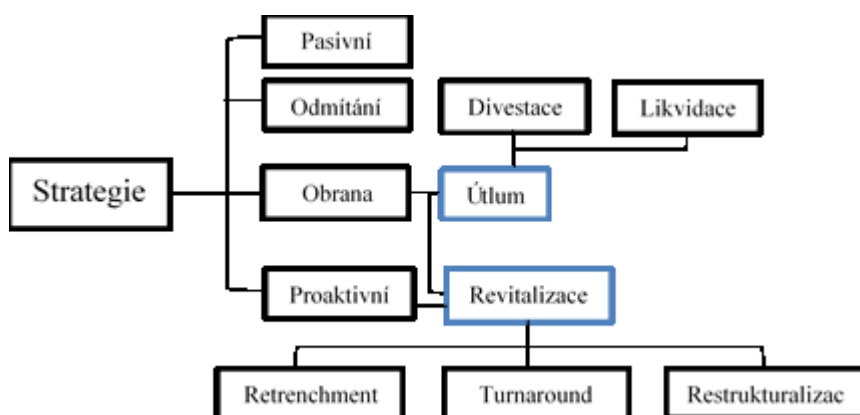


Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikušová (2014)

2.11.3 Strategie uplatňované v krizovém managementu

Pro úspěšnou implementaci a využívání preventivních opatření a vedení krizového managementu je od Top managementu vyžadována jasná deklarace podpory a zajištění zdrojů. Pro jejich efektivní využívání by měla mít organizace vyjasněny strategie uplatňované v krizovém managementu. Na **obrázku 2-12** můžeme vidět, jaké strategie se uplatňují v krizovém managementu.

Obrázek 2-12 Strategie uplatňované v krizovém managementu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikušková (2014)

Všeobecně lze uplatnit kombinaci čtyř základních strategií od odmítání existence krize, odmítání dialogu ke konstruktivnímu řešení až k pochopení krize jako výzvy. V rámci těchto základních přístupů je strategie konkretizována podle aktuálního stavu

a vývoje krizové události. Původně zvolená strategie zvládnání krize není neměnná. V tabulce 2-2 můžeme vidět jednu z možností určení krizové strategie. (Mikušová, 2014)

Tabulka 2-2 Krizová matice pro určení možné krizové strategie

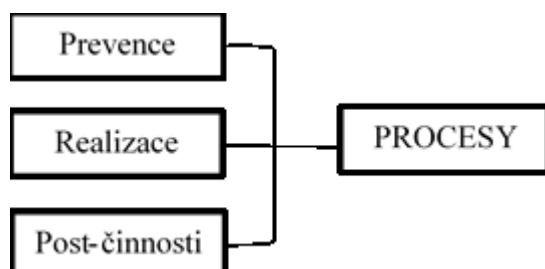
		Účinky na organizaci		
		Negativní	Ohrožující existenci	Zničující
Pravděpodobnost vzniku krize v definovaném čase	Vysoká	Alternativní plány	Odstranění ohniska krize	Odstranění ohniska krize
	Střední	Odstranění problému	Alternativní plány	Odstranění ohniska krize
	Nízká	Odstranění problému	Alternativní plány	Odstranění ohniska krize

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bělohlávek (2006)

2.11.4 Procesy

Krizový management je systematickým a zároveň komplexním přístupem v rámci činností organizace. Musí být propojen se strategickým řízením. V zásadě jej lze rozdělit na tři dílčí procesy: prevence, realizace vlastního krizového managementu v době krize a post krizové aktivity. Všechny tyto procesy jsou důležité a žádný z nich nesmí být podceňován. Vzájemně na sebe navazují a ovlivňují kvalitu procesu následujícího. (Mikušová, 2014) Tyto procesy jsou zachyceny v **obrázku 2-13**.

Obrázek 2-13 Procesy



Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikušková (2014)

Shrnutí kontextu krizového managementu vycházející z předcházejících kapitol je myšlenková mapa, která prezentuje krizový management z hlediska obsahu, struktury, souvislostí i závislostí. Myšlenková mapa je znázorněna v **příloze 1**.

2.12 Transformace podniku

Dle poradenské společnosti J.I.P. pro firmy s.r.o. představuje transformace podniku obrovskou oblast změn podniku a zahrnuje projekty, resp. procesy, jako může být restrukturalizace, revitalizace, reengineering až po fúze, které mohou být akviziční (investice) nebo restrukturalizační (divestice). Pojem transformace můžeme tedy rozdělit dle velikostí změn a síly zásahů do tří skupin. Mírnou transformací, která se realizuje ve fázi růstu firmy, může být tzv. strategie prosperity. Jedná se o transformaci firemních procesů, kdy je podnik relativně v plné síle a jde o to, aby v této výkonnosti vydržel co možná nejdéle.

Zásadní úpravy chodu podniku se dějí ve fázi stagnace podniku. V takovém případě hovoříme o revitalizaci podniku tzv. strategií revitalizace. Pokud je však firma ve výrazném poklesu výkonnosti, hovoříme o restrukturalizaci podniku, někdy také tzv. restrukturalizaci formou resuscitace.

Pro účely této diplomové práce bude transformace podniku rozdělena jen na dva typy a to revitalizaci (retrenchment, turnaround) a restrukturalizaci. V praxi dochází často k záměně těchto dvou pojmů nebo k nepřesnému vymezení jejich obsahu.

2.12.1 Instrument revitalizačního plánu

Revitalizační plán jako instrument komprimuje všechny druhy transformací podniku, které přicházejí v úvahu. V jeho struktuře dochází i k prolínání dvou typů transformací, kterým se tato práce bude věnovat. A to je revitalizace a restrukturalizace. V této kapitole práce budeme prezentovat obsahově oba typy transformací v rámci revitalizačního plánu společně. Následně tyto základní typy transformací budeme prezentovat v celé šíři jejich kontextu. Odděleně.

2.12.2 Revitalizační plán

Revitalizační plán postupuje v několika základních částech: krizová stabilizace, dosazení nového managementu, management vztahu se stakeholdery, nové strategické zaměření organizace, organizační změny, definování indikátorů jasného zlepšení situace a finanční restrukturalizace. Úspěšná obnova je podmíněna akcemi každé oblasti. Neúspěch jakékoli vznik může ohrozit zdárný výsledek celkové obnovy.

Rozhodující roli v revitalizaci hraje krizová stabilizace. Zabezpečení krátkodobé budoucnosti vytváří příležitost pro nalezení a realizaci dlouhodobých plánů. Vytvoření krátkodobého oddechu společně s novým Top managementem je předpokladem pro úspěšnou revitalizaci. Ve 3. části obnovovacího procesu hrají rozhodující roli stakeholderi, zajišťování jiných potřeb a znovuvybudování jejich důvěry. Úspěšné organizace jsou založené na rozvoji životaschopné strategie, sjednocujících prvcích všech organizačních procesů a vhodné organizační struktury. Finanční restrukturalizace je podmínkou dalšího dlouhodobého rozvoje organizace. (PwC, 2011)

Každý z těchto bodů revitalizačního plánu je podporovaný řadou obecných strategií, taktik a nástrojů, které pokrývají problémy obvykle se vyskytující v každé oblasti. Každá situace má své vlastní specifické charakteristiky, které vyžadují řešení. Nicméně seznam uvádí nástroje strategického i taktického charakteru, které jsou uplatnitelné ve většině situací.

K uvedeným klíčovým složkám, které mají být podrobeny revitalizačním strategiím, lze dále přidat lidské zdroje, neboť tyto jsou velkým přispívatelem vzniku krize. Revitalizace této oblasti nevolá po velkých investicích do nových struktur. Spíše vyžaduje zvětšení existujícího potenciálu a rozvoje vzdělanosti zaměstnanců tak, aby viděli nehody a krize, ne sice jako rutinu, ale také ne jako neočekávatelné, málokdy se vyskytující události. Takový posun v organizační kultuře bude mít odezvu samotné podstatě rozhodování. (PwC, 2011)

2.13 Restrukturalizace podniku

Jedná se o závažnou situaci v životním cyklu podniku, která se zpravidla nachází v dílčí nebo celkové krizi. Tato situace a odklad jejího řešení má bezprostřední vliv na existenci firmy. Krize se projevuje nejen v ekonomických výsledcích nebo ve zhoršené finanční situaci, ale je zřetelná v doprovázejících efektech jako je například útlum odbytu, ztráta zákazníků, snížení platební schopnost podniku, atmosféra strachu a nedůvěry ve firmě, komunikační problémy vně i uvnitř podniku. Součástí restrukturalizace jsou závažné a podstatné zásahy do řízení firmy, finančního prodejního personálního i výrobního, ale také citelná a nepopulární opatření v celkovém výrobním a obchodním zaměření. (PwC, 2011)

Před zahájením restrukturalizace je v podstatě firma na hraně svého žití. Je zapotřebí zásadní proměna funkčnosti podniku, organizační struktury, změna všech

vnitropodnikových procesů. Změnami proběhne v podstatě vše, co ve formě vstupů do společnosti vchází a vše co ve formě výstupů ze společnosti vychází. Restrukturalizace firmy je procedurální postup, který nastupuje ve fázi závažného stavu v životě firmy.

Dle poradenské firmy J.I.P pro firmy s.r.o. lze charakterizovat firmu, u které je nutno realizovat restrukturalizaci tímto zjednodušeným popisem:

- zhoršené financování fungování firmy (cash flow),
- firma má potíže s dluhy a není schopna platit své závazky,
- firmě klesá odbyt a potýká se s úbytkem zákazníků,
- atmosféra uvnitř podniku má negativní dopady do firemní kultury,
- hroutí se komunikace mezi zaměstnanci a managementem a zaměstnanci navzájem.

Cílem restrukturalizačních projektů je pak vždy zejména:

- zajistit přežití společnosti a další růst,
- dosáhnout růstu rentability,
- splatit závazky a zpětně předat kontrolu nad firmou managementu (často novému),
- případně připravit firmu na prodej, nebo strategickou fúzi.

Dle PwC (2011) je proces restrukturalizace, tak aby byl úspěšný, rozdělen na několik fází:

- hloubková analýza firmy,
- tvorba akčního plánu restrukturalizace podniku,
- harmonogram uvedení změn do vnitropodnikových systémů (implementace),
- definice rolí a odpovědností pro realizaci restrukturalizace,
- optimalizace nákladů,
- zajištění alternativních zdrojů provozního financování (bankou, akcionářem, investorem),
- omezení investic mimo strategických,
- realizace opatření vedoucích ke zvýšení odbytu.

Úspěšný projekt restrukturalizace podniku není nikdy realizován vlastním managementem podniku. Ten v podstatě ve své roli selhal, neboť dopustil, aby se podnik,

dostal do vážné existenční krize. Před zahájením restrukturalizace přichází na pozici top managementu externí projektový tým odborníků krizových manažerů často na interim bázi. Tito vytvoří do budoucna nový top management nebo jsou pro tuto roli zplnomocnění managementem pouze na dobu restrukturalizace. Po jejím dokončení, přichází na jejich místo stabilní, nový management. Týmu nájemných, dočasně působících manažerů, kteří současně, exekutivně řídí podnik a zároveň vede proces restrukturalizace podniku, se říká interim management tým a je charakterizován svou odborností, flexibilitou, vizionářstvím, výkonností a tlakem na výsledek. Zaměstnanci bývá takový tým vnímán z počátku s nedůvěrou plynoucí z toho "zda ti noví vědí, co dělají." Avšak právě zkušenost a jistý nový, starým neovlivněný pohled na podnik, jako systém jsou základním předpokladem úspěšné realizace restrukturalizačních projektů. (PwC, 2011)

Konečný, "nový podnik po změně" je zpravidla:

- štihlejší (zahrnující pouze části podniku důležité pro jeho podnikání),
- výrobně částečně nebo celkově jinak zaměřený,
- obchodně se soustředí pouze na vybrané segmenty trhu,
- z hlediska image je jinak vnímán svými partnery i veřejností.

Zásadním diferenciacním prvkem striktně oddělující restrukturalizaci od běžných procesních revitalizačních transformací je skutečnost, že při restrukturalizaci dochází k zásadním změnám v aktivech firmy, k jejich celkovému majetku a často i struktury vlastníků. Z tohoto důvodu je restrukturalizace součástí transformací firem například v konkurzním řízení, stavech před faktickým bankrotem nebo iniciujícím vstup strategickým partnerům.

2.14 Revitalizace podniku

Obsahově zahrnuje proces revitalizace podniku lehké, ne absolutně zásadní zásahy do chodu firmy. Jsou to takové kroky, které nemají zásadní vliv na základní zaměření podniku a neznamenaají principiální změny v jeho fungování. V rámci revitalizace rozdělujeme dvě strategie:

- strategii prosperity (rozvoj podniku),
- strategii revitalizace (ozdravení podniku).

Ozdravení podniku je zpravidla zaměřeno na podniky ve fázi stagnace. Na rozdíl od restrukturalizace nevykazují podniky žádné existenčně nebezpečné, provozní či finanční problémy. V závislosti na četných nedostacích, vadách a chybách ve vnitropodnikových procesech, nedosahuje podnik:

- dostačující produktivity vedoucí k pozitivnímu hospodářskému výsledku,
- kladného cash flow (peněžní toky),
- růstového trendu rentability,
- potřebné míry v organizaci práce,
- provázané koordinace všech činností uvnitř podniku.

V důsledku tohoto stavu se v podniku začínají objevovat problémy:

- ve vnitropodnikové komunikaci,
- v komunikaci navenek podniku – zákazníci a dodavatelé,
- v kvalitě výrobků – časté reklamace.

To vše jsou indicie, které nejenže komplikují chod podniku, ale jedná se o příznaky, které jasně varují, že je třeba přímý a okamžitý zásah do fungování podniku. Nestane-li se tak v podobě revitalizace firmy formou ozdravení, pak se firma může dostat do mnohem složitější situace, která již bude vyžadovat daleko hlubší zásah – restrukturalizaci podniku. (PwC, 2011)

Jedná se zde o přímou souvislost s životním cyklem podniku, jehož jednotlivé fáze a také případné růstové a existenční potíže ukazuje již zmiňovaný obrázek **2-4 Životní cyklus podniku**.

Strategie prosperity zaměřená na rozvoj podniku jsou v rámci revitalizace firmy kroky zaměřené na další růst a prosperitu již tak dobře fungujícího podniku. Jde tedy vlastně o zvyšování hodnoty podniku. Pokud je vlastník nebo management podniku dostatečně zkušený, přistupuje k procesu revitalizace podniku formou rozvoje kdykoliv, kdy se společnost dostává téměř na svůj vrchol možností. V tomto okamžiku činí management a vlastníci podniku kroky, které posunují znovu společnost dopředu tak, aby její růst byl kontinuální a co nejvíce plynulý. (PwC, 2011)

Dle Košturiaka (2006) pak rozvoj podniku přináší větší efektivitu provozu, růst produktivity, rentability a inovace přímo související se stabilním postavením firmy na trhu. Znamená to tedy provádět kroky zejména v oblastech:

- zvýšení efektivity s přímým vlivem na cenu produktu nebo služby,
- inovací produktů – nové produkty a služby a jejich uvádění na trh,
- kvality produktů a služeb – srovnatelné nebo lepší než konkurence.

V manažerské terminologii v souvislosti s výkonností podniku je velmi často používán termín tzv. „štíhlý podnik“. A právě revitalizace podniku si klade za cíl zvyšování výkonnosti, tedy dosáhnout „štíhlého podniku“. A co vůbec znamená „štíhlost“ podniku? Znamená to dělat pouze takové činnosti, které jsou potřebné, nutné, je třeba je dělat hned napoprvé, rychleji než ostatní a za co nejnižší náklady. Podnik dělá přesně to, co vyžaduje zákazník, a co přidává zákazníkovi hodnotu. Štíhlost tedy znamená vydělat víc, rychleji a s co nejmenším úsilím. (Košturiak, 2006) Štíhlý podnik můžeme vidět na **obrázku 2-14**.

Jak již bylo zmíněno, cílem každé revitalizace je dosáhnout štíhlého podniku, tedy výkonnějšího. Aby byl podnik v dnešním vysoce konkurenčním prostředí úspěšný, je nutné, aby se držel této koncepce podniku. To, co je pro podnik také velmi důležité, je schopný management, který má výborné znalosti o podniku a podporuje rozvoj podnikové kultury. Cílem daného managementu je dosáhnout, a hlavně následně udržet:

- štíhlou výrobu,
- štíhlá logistika,
- štíhlý vývoj,
- štíhlou administrativu. (Košturiak, 2006)

Obrázek 2-14 Štíhlý a inovativní podnik



Zdroj: Košturiak (2006)

Jedním z používaných nástrojů v restrukturalizačních projektech je management úzkých míst. Management úzkých míst předpokládá, že každý systém má alespoň jedno omezení, které mu zabraňuje v dosažení vyššího stupně výkonnosti. Podobně i podnik má své limity, které mu zabraňují vydělávat víc peněz. Omezení můžeme v podniku hledat na různých místech:

- výrobní zdroje – chybějící kapacita strojů, lidí, chybějící finance apod.,
- marketing – nedostatek objednávek způsobující nevyužité kapacity,
- řízení, směrnice – pravidla, která brání tomu, aby lidé dělali věci lépe,
- čas – čas dodávky nebo přípravy výroby je příliš dlouhý a zákazníci odcházejí,
- postoje lidí – neochota, napětí, slabá komunikace a kooperace. (Košturiak, 2006)

Management úzkých míst je tvořen pěti kroky:

1. **identifikace omezení** – analyzujeme systém s hlavním cílem nalézt omezení, která zabraňují dosažení maximálního zisku. Je třeba zjistit druh omezení (fyzické, manažerské). Fyzické omezení např. pomocí vysokých zásob, dlouhých operačních času apod.,
2. **rozhodnutí, jak využít omezení** – v tomto kroku se snažíme co nejefektivněji využít úzké místo a odstraňujeme ztráty z úzkých míst,
3. **podřízení všeho ostatního danému rozhodnutí** – všechno úsilí soustředíme na zlepšení výkonnosti,
4. **Odstranění omezení** – hledáme řešení, jak odstranit omezení. Většinou toho lze toho dosáhnout novou investicí, modifikací systému apod.,
5. **Další akce.** Nepřipustíme, aby se naše nečinnost stala základním systémovým omezením. (Když odstraníme omezení, vrátíme se k bodu č. 1.) Tento bod je základem procesu neustálého zlepšování. (Košturiak, 2006)

2.15 Vývoj po krizi

Dle Zapletalové (2012) je výsledkem všech aktivit dynamická strategie podniku, která lépe reaguje na ohrožení a využívá svého sociálního kapitálu. Společnost vytváří svou konkurenční výhodu na základě dynamická strategie, resp. na inovaci sortimentu. První směr řízení krizové situace je: pozitivní vliv na stagnující podnik. K druhému směru řízení krizové situace (zánik společnosti) dochází v případě, že převažují negativní prvky

externího prostředí a podnik nemá dostatek vnitřního kapitálu svoji činnost obnovit. Pokud se projeví závažné problémy ve fungování či financování podniku, měl by se podnikatel rychle rozhodnout pro rázný ozdravný proces, který spočívá v provedení změn a má řadu rovin:

- **personální** – týkají se klíčových vedoucích pracovníků, kde předmětem řízení bude získat důvěru v životaschopnost firmy,
- **finanční** – východiskem je podrobné zmapování ekonomické situace firmy nezávislým auditem, zajistit kontrolu nad finančními toky, ujasnit si, na které lidi se může nadále spolehnout, přesvědčit věřitele, že je lepší zadluženou firmu nechat žít, najít aktivita, která lze odprodat, vytipovat životaschopnou část firmy.

Někdy může firmu zachránit pouze restrukturalizace, která se dotýká:

- vlastnických poměrů – získání jiných či dokonce nových strategických partnerů a majetku, odprodej, pronájem nepotřebného majetku, zpětný leasing,
 - získání dodatečných financí (finanční injekce od nových vlastníků),
 - zvýšení úsilí při vymáhání pohledávek, odprodej pohledávek,
 - přijetí racionalizačních opatření v provozních a dalších činnostech s cílem snížit provozní, distribuční a propagační náklady,
 - změna struktury bankovních úvěrů či projednání nových podmínek pro splácení úvěrů,
 - úprav a změn produkčního portfolia – záměrem je posoudit předpoklady odbytu, možnosti výroby,
 - u relevantních produktů se musí zjistit a vyhodnotit dopad částečného nebo úplného výpadku dodávek, ale i distribučních kanálů, obchodníků.
- (Zapletalová, 2012)

Dle Zapletalové (2012, s. 63) „úspěšným řešením každé krizové situace, ať již na straně jednoho procesu či krize celopodnikové, vedoucí k jeho restrukturalizaci je potřeba vidět proces posunu – změny, která s sebou může přinést také konkurenční výhodu tím, že došlo v podniku k "ozdravení" a vybudování vhodných vazeb“.

3 TRANSFORMACE KONKRÉTNÍCH PODNIKŮ

Problematika transformace společnosti, s důrazem na využití nástrojů krizového managementu, bude v práci prezentována na příkladech tří transformačních projektů, reálných skutečných společností. Všechny uvedené projekty byly realizovány v letech 2008 – 2015, kdy poslední fáze projektů probíhají prakticky doposud. Uvedené projekty byly vybrány proto, protože se na transformaci společností podílela, nebo je dokonce řídila, poradenská a manažerská společnost maiden s.r.o. resp. Consulty.eu s.r.o., se kterými autorka této diplomové práce spolupracuje, a to ať už poradensky nebo exekutivně na bázi interim managementu. Transformační projekty reprezentují tři typy transformací:

- transformaci společnosti holdingového typu, zasazenou do rámce post-akviziční správy a následného strategického rozvoje (projekt MEDICON group),
- transformaci společnosti v rámci post-akviziční správy související se strategickým rozvojem, revitalizací obchodních aktivit (projekt Chance a.s.),
- transformaci výrobní společnosti ve stavu podnikatelské krize související s její záchranou a sanací (projekt Zavar group).

Svým obsahem, souvislostmi a následnostmi kroků pokrývají výše uvedené transformační projekty významnou část problematiky transformace firem i význam a použití krizového managementu a jeho nástrojů v průběhu jejich realizace. Sama souvislost mezi transformací, krizovým managementem a jeho nástroji naznačuje jakási ostrá rozhraní mezi těmito změnovými procesy. Ve skutečnosti, a uvedené transformační procesy to dokazují, je prolínání těchto procesů přechodů jednoho v druhý a zpět tak logický a plynulý, že jen s velkými obtížemi lze tyto dva fenomény oddělit.

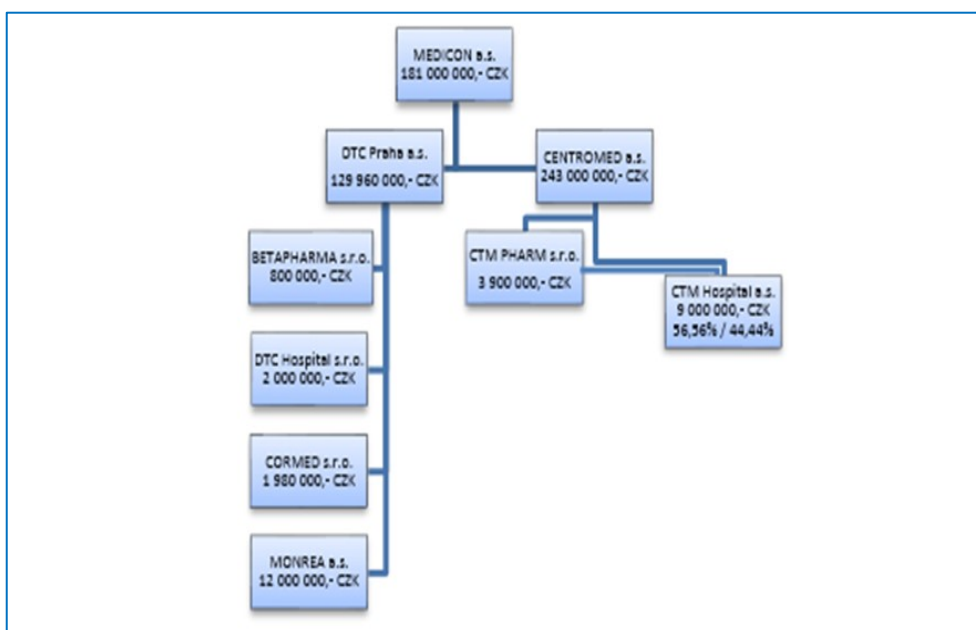
Krizový management a jeho role v transformačních projektech je tak významná, že s výhradou pouze jednotlivých výjimek lze konstatovat, že má místo téměř ve všech transformačních projektech. Je jisté, že takovéto tvrzení může vyvolat poměrně rozsáhlé diskuze, a to i s ohledem na teorii krizového managementu, jeho východiska a v publikacích často předkládaný kontext. Předchozí tvrzení však vychází především z praktických zkušeností a z výstupů reálných projektů týkajících se reálných podnikatelských subjektů. Z těchto důvodů byly pro kontext praktické části této

diplomové práce, vybrány tři transformační projekty, které jsou citovány v úvodu této kapitoly.

3.1 Transformace MEDICON group

Na počátku transformačního projektu holdingu MEDICON Group byla akvizice holdingu MEDICON, která se uskutečnila na konci roku 2007. Holding MEDICON v té době podnikal zejména v oblasti poskytování zdravotnických služeb. Následně byla postupem let holdingová struktura transformována, částečně integrována, akvizicemi do ní přibýly další podnikatelské subjekty a ve finále projektu došlo k restrukturalizaci holdingu a postupným divesticím jeho jednotlivých částí. Na **obrázku 3-1** je znázorněna majetková struktura Medicon group tak, jak vypadala na počátku akvizice.

Obrázek 3-1 Majetková struktura Medicon group



Zdroj: Vlastní zpracování dle maiden s.r.o.

3.1.1 Charakteristika vybraných subjektů v rámci holdingu

Následující podkapitola se zabývá jednotlivými subjekty holdingu, přičemž matkou těchto společností je MEDICON a.s. Každá společnost měla v rámci skupiny odlišnou úlohu. Charakteristiky jednotlivých společností jsou uvedené níže.

a) MEDICON a.s.

Společnost MEDICON a.s. byla na počátku toho projektu servisní společností, poskytující pro obě větve holdingu v některých případech i pro externí subjekty, služby zejména podpůrného charakteru jako IT, personalistika, účetnictví, právní podpora,

správa dluhů a komunikace se zdravotními pojišťovnami. Pro realizaci post-akviziční správy a následného transformačního projektu měla tato společnost klíčovou roli. Následující tabulka shrnuje základní ekonomické a finanční parametry. Společnost měla 30 zaměstnanců. **Tabulka 3-1** znázorňuje finanční charakteristiku MEDICON a.s.

Tabulka 3-1 Finanční charakteristika MEDICON a.s.

(tis. Kč)	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok
Výkony	80 343	81 219	86 790	90 672
EBITDA	7 146	9 887	9 676	8 110
EAT	4 215	6 541	6 909	5 836
Vlastní kapitál	189 012	194 649	201 558	207 349
Základní kapitál	181 000	181 000	181 000	181 000
Bankovní úvěry	2 382	7 323	4 284	1 940

Zdroj: Vlastní zpracování dle maiden s.r.o.

b) CENTROMED a.s

Ve svém podnikání zahrnoval dva rozdílné byznys procesy:

- Realitní – zahrnuje pronájem a správu objektu polikliniky Budějovická
- Zdravotnický – provozování ambulantní zdravotnické péče v objektu polikliniky Budějovická

Provozování ambulantní zdravotnické péče pokrývá sedmdesát procent prostor polikliniky Budějovická. Společnost měla 550 zaměstnanců. Následující **tabulka 3-2** znázorňuje finanční charakteristiku CENTROMED a.s.

Tabulka 3-2 Finanční charakteristika CENTROMED a.s.

(tis. Kč)	1.rok	2.rok	3.rok	4. rok
Výkony	228 338	248 969	265 214	279 033
EBITDA	52 494	62 044	49 800	52 796
EAT	21 692	28 709	18 433	15 997
Vlastní kapitál	329 175	355 720	371 877	387 874
Základní kapitál	243 000	243 000	243 000	243 000
Bankovní úvěry	102 450	84 858	118 380	96 060

Zdroj: Vlastní zpracování dle maiden s.r.o.

c) CTM PHARM s.r.o.

Společnost provozuje lékárnu v prostorách polikliniky Budějovická úzce navázanou na zdravotní ambulantní péči, poskytovanou poliklinikou, ale i soukromými subjekty v objektu Budějovická. Dalším provozem společnosti je lékárna lokalizovaná v objektu obchodního domu DBK v blízkosti polikliniky. Společnost měla 50 zaměstnanců. V **tabulce 3-3** můžeme vidět finanční charakteristiku CTM PHARM s.r.o.

Tabulka 3-3 Finanční charakteristika CTM PHARM s.r.o.

(tis. Kč)	1.rok	2.rok	3.rok	4. rok
Výkony	245 900	251 828	229 465	240 972
EBITDA	7 078	10 929	8 153	3 829
EAT	3 344	7 551	5 999	2 157
Vlastní kapitál	12 803	15 404	16 402	18 559
Základní kapitál	3 900	3 900	3 900	3 900
Bankovní úvěry	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle maiden s.r.o.

d) CTM Hospital a.s.

Vlastník a provozovatel nemocnice v Humpolci působící především v oblasti léčby dlouhodobě nemocných (LDN) – 120 lůžek. Stav koncem roku 2007 vyžadoval jak revitalizaci zdravotní péče, tak rekonstrukci samotného objektu nemocnice. Společnost měla 60 zaměstnanců. **Tabulka 3-4** znázorňuje finanční charakteristiku CTM Hospital a.s.

Tabulka 3-4 Finanční struktura CTM Hospital a.s

(tis. Kč)	1.rok	2.rok	3.rok	4. rok
Výkony	28 862	30 060	33 289	34 787
EBITDA	1 097	1 778	586	952
EAT	-166	752	-262	196
Vlastní kapitál	6 797	10 228	10 128	10 324
Základní kapitál	9 000	9 000	9 000	9 000
Bankovní úvěry	1 720	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle maiden s.r.o.

e) DTC Praha a.s.

Společnost provozuje ambulantní zdravotní péči poliklinického typu. Provoz mamma centra a onkologický stacionář ve vlastním objektu na zeleném pruhu. Budovu využívá pro svůj provoz z šedesáti procent. Zbytek prostor využívají nájemci např. DTC hospital a.s. Společnost měla 300 zaměstnanců. V následující **tabulce 3-5** můžeme vidět finanční strukturu DTC Praha.

Tabulka 3-5 Finanční struktura DTC Praha a.s.

(tis. Kč)	1.rok	2.rok	3.rok	4. rok
Výkony	99 045	103 849	118 912	126 255
EBITDA	11 240	12 940	10 417	14 052
EAT	2 852	4 079	2 328	4 321
Vlastní kapitál	158 020	161 501	163 014	167 335
Základní kapitál	129 960	129 960	129 960	129 960
Bankovní úvěry	3 900	1 800	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle maiden s.r.o.

f) BETAPHARMA s.r.o.

Společnost provozuje lékárnu vázanou na zdravotní péči poskytovanou v poliklinice DTC Praha a subjektů v objektu polikliniky na zeleném pruhu. Společnost měla 10 zaměstnanců. Níže uvedená **tabulka 3-6** znázorňuje finanční strukturu BETAPHARMA s.r.o.

Tabulka 3-6 Finanční struktura BETAPHARMA s.r.o.

(tis. Kč)	1.rok	2.rok	3.rok	4. rok
Výkony	52 428	51 275	51 908	54 575
EBITDA	2 456	2 117	1 652	2 426
EAT	1 338	1 105	965	1 740
Vlastní kapitál	2 309	2 294	2 189	3 929
Základní kapitál	800	800	800	800
Bankovní úvěry	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle maiden s.r.o.

g) DTC Hospital s.r.o.

Společnost provozuje léčebnu dlouhodobě nemocných na Zeleném pruhu v objektu polikliniky (LDN) – 60 lůžek. Společnost měla 40 zaměstnanců. **Tabulka 3-7** znázorňuje finanční strukturu DTC Hospital s.r.o.

Tabulka 3-7 Finanční struktura DTC Hospital s.r.o.

(tis. Kč)	1.rok	2.rok	3.rok	4. rok
Výkony	17 093	18 828	19 631	20 514
EBITDA	766	1 668	1 769	1 986
EAT	575	1 405	1 238	1 378
Vlastní kapitál	2 360	3 978	5 214	6 592
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000	2 000
Bankovní úvěry	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle maiden s.r.o.

h) CORMED s.r.o. a MONREA a.s.

Tyto společnosti byly na konci roku aktivní v oblasti developmentu a facility managementu a jejich role v transformačním podniku byla marginální.

3.1.2 Transformační projekt

Zadání vymezující konkrétně přesný rámec projektu, nebylo nikdy přesně definováno. Východiskem projektu byla potřeba od sebe separovat jednotlivé integrované činnosti zdravotnického operátora a ty pak dle zaměření těchto činností vložit do předem určených a pro tento účel vytvořených společností. Stejně tak všechny objekty a prostory ve kterých operátor působil a které byly ve vlastnictví skupin, vyčlenit z původních společností do předem určených a pro tento účel vytvořených společností, kdy pro každý takový objekt, jeho část nebo třeba i budovaný pavilon, byla vytvořena speciální společnost. Z toho je patrné, že rámec restrukturalizace těchto majetků si vyžádal velké množství změnových projektů, z nichž některé by mohly být tématem této bakalářské práce sami o sobě. Zadání projektu je tedy v tomto případě nezbytné brát, jako v čase permanentně se měnící vizi, která s jednotlivými restrukturalizacemi, divesticemi, ale i novými akvizicemi realizovanými v průběhu projektu, byla aktualizována. Osnovou zadání bylo:

- oddělit zdravotnicko-servisní a developerský business proces a aktivity do dvou nezávislých holdingů (MONEA a.s., FORCEA a.s.),
- do prvního holdingu soustředit služby zdravotnického operátora,

- do druhého holdingu soustředit aktivity v oblasti developmentu a fixní majetek skupiny,
- integrovat aktivity v oblasti zdravotnických služeb do společností, kde budou závisle na sobě soustředěny aktivity – ambulantní péče (MEDICON a.s.), lékárenských služeb (MEDICON Pharm s.r.o.), lůžkové následné péče (MEDICON Hospitals s.r.o.), lůžkové nemocniční péče (CLINICUM a.s.), chirurgické operativy (CLINICUM Chirurgie s.r.o.) a stomatologické péče (Multistage s.r.o.),
- v průběhu transformačního projektu vyhledávat a realizovat nové akvizice na trhu zdravotních služeb,
- realizovat akvizice vhodných objektů pro následný rozvoj zdravotnických služeb.

Cíle transformačního projektu:

- Vybudovat moderní, prosperující zdravotnicko-servisní holding společností v čele se společností MEDICON a.s., který se kombinací služeb orientuje na masové i na dílčí, vymezené, předem určené výnosově efektivní, patientské a klientské segmenty.
- Vybudovat developerský holding v čele se společností Budějovická s.r.o. jako realizátora developmentu a nájemní politiky skupiny.

Rizika projektu:

S ohledem na měnící se zadání a poměrně rozsáhlé změny, které bylo potřeba realizovat ve vymezeném časovém úseku, byla největším rizikem skutečnost, že relevantní okolí projektu nebude na takové změny dostatečně připraveno, nebo nebude schopno, či dokonce bude odmítat, v takovém procesu vykazovat jakoukoli součinnost. Rizika generovali zejména oblasti, které projektový tým i vlastníci ovládali jen částečně nebo vůbec. Jako jsou:

- dohody se zdravotními pojišťovnami v oblasti integrace a navýšení objemu úhrad péče,
- legislativní změny,
- odpor proti projektu ze strany státních institucí,
- odpor stavebních úřadů k developerským projektům,
- kolize zdravotních služeb při transferech a přestavbě centra,

- snížení kvality zdravotní péče.

Hlavní transformační kroky, události a milníky projektu v průběhu transformačního procesu

Ještě ve větší míře, než zadání se měnily hlavní transformační kroky a milníky projektu. Velký vliv a permanentní změny do projektu vnášely především měnící se okolnosti, další akvizice, měnící se legislativa, omezený dostatek zdrojů pro realizaci developerských projektů a stále se extenzivně měnící rámec developmentu. Z uvedených následných kroků je zřejmé, že prvním krokem byla revitalizace páteřních provozů zdravotnického operátora, kdy na počátku nebylo počítáno s tím, že tyto provozy by byly v budoucnu divestovány. Tyto kroky jsou následující:

- integrace jednotlivých druhů zdravotnických služeb do předem vybraných subjektů,
- změna organizační struktury hlavního zdravotnického operátora – poliklinik společnosti MEDICON. (**viz obrázek 3-2**)
- revitalizace radiodiagnostiky,
- revitalizace onkologického stacionáře,
- revitalizace všech LDN,
- revitalizace rehabilitací,
- integrace a revitalizace laboratoří,
- rozvoj individuální preventivní péče.

Následná restrukturalizace a divestice byla reakcí na jistou krizi ve financování projektu zejména v části developmentu.:

- restrukturalizace – divestice provozu laboratoří,
- restrukturalizace – divestice rehabilitací,
- restrukturalizace – divestice mamma centra,
- restrukturalizace – divestice onkologického stacionáře,
- restrukturalizace – divestice zubní laboratoře,
- restrukturalizace – divestice IT divize.

Do revitalizačních a restrukturalizačních projektů vzápětí vstupovali nové akvizice, s nimiž se na počátku projektu vůbec nepočítalo.:

- akvizice a restrukturalizace řetězce lékáren Weilchen,

- akvizice a restrukturalizace nemocnice Vysočany – CLINICUM a.s.,
- akvizice a restrukturalizace Dental office – Multistage s.r.o.

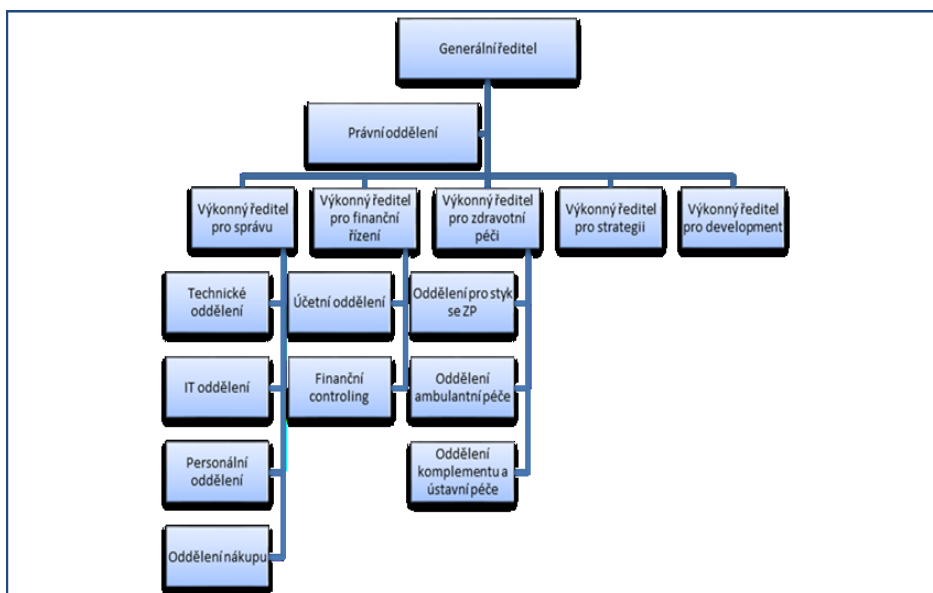
Celou řadu kroků a změn milníků projektu přinesla sama realizace developerských projektů. V této souvislosti je nezbytné zdůraznit skutečnost, že všechny níže vyjmenované developerské projekty, rekonstrukce, či výstavby pavilonů, byly realizovány za neomezeného provozu zdravotnického operátora, což kladlo důraz na bezchybný, někdy i opakovaný transfer jednotlivých pracovišť v rámci areálu.

- rekonstrukce objektu LDN Humpolec,
- restrukturalizace – divestice LDN Humpolec,
- rebranding skupiny,
- implementace firemního komunikačního modelu,
- implementace nové firemní kultury,
- realokace vybraných zdravotnických pracovišť,
- rozvoj klientského programu,
- rekonstrukce frontálního pavilonu Budějovická – Úřad městské části Praha 4,
- výstavba poliklinického pavilonu ALFA,
- dostavba pavilonu BETA,
- dostavba pavilonu GAMA,
- dostavba pavilonu DELTA,
- akvizice a revitalizace polikliniky Pacovská,
- transfer zdravotnických pracovišť.

Také finální divestice holdingu FORCEA strategickému investorovi, ani divestice zdravotnického holdingu MONEA jinému investorovi, pět let po zahájení projektu, nebyly pevně zasazeny v projektu na jeho počátku. **(viz obrázek 3-3)**

- Divestice holdingu FORCEA (2012), (areály a objekty)
- Divestice holdingu MONEA (2012), (zdravotnický operátor a služby)

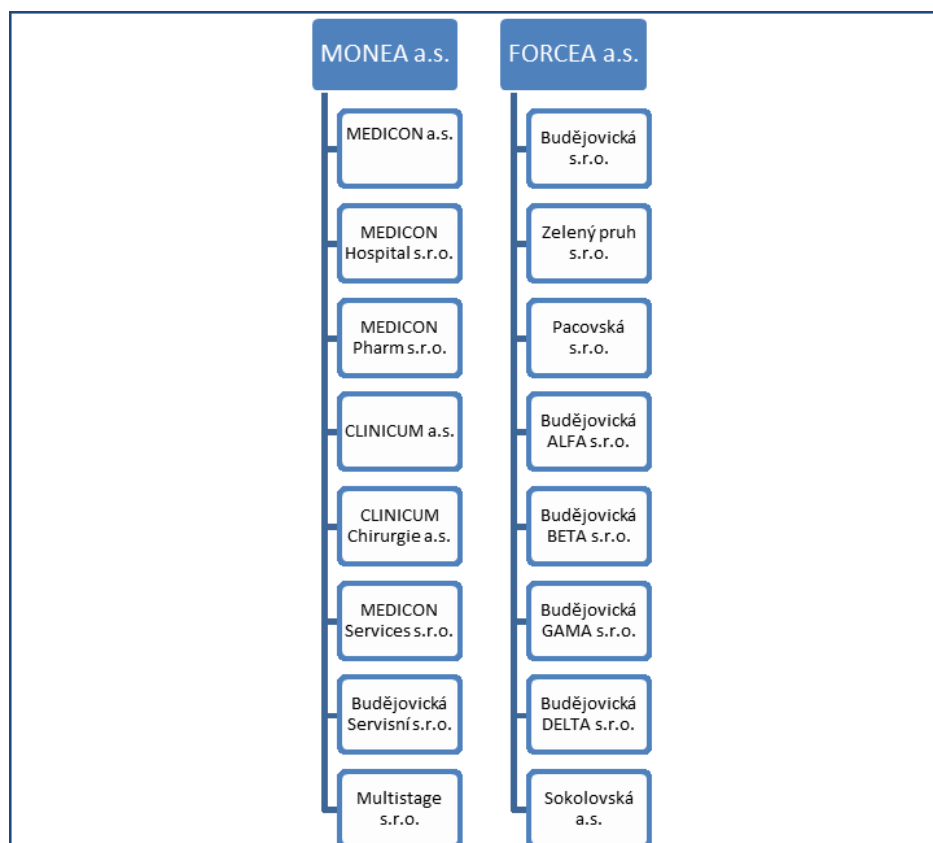
Obrázek 3-2 Organigram MEDICON a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle maiden s.r.o.

Finální divestice Holdingů MONEA a FORCEA jsou znázorněny v následujícím obrázku 3-3.

Obrázek 3-3 Divestice Holdingů MONEA a FORCEA



Zdroj: Vlastní zpracování dle maiden s.r.o.

3.1.3 Krizový management a použité nástroje řešení krizí

Krizový management a využívání jeho jednotlivých nástrojů bylo denní činností manažerů tohoto projektu. Protože se tato skutečnost očekávala ještě před zahájením projektu, byl projektový tým sestaven více z krizových manažerů než manažerů běžné podnikové exekutivy. S většinou krizí, které se vyskytly v uvedeném projektu, bylo dopředu počítáno. U velké části z nich však nebylo zřejmé, už s ohledem na měnící se projekt, kdy nastanou. Z tohoto důvodu byl proces prevence krizí více intuitivní než plánovaný. Obrovský důraz byl kladen zejména na dořešení jednotlivých krizí, a to už proto, že není možné řešit problém, když jiný je ještě v kvasu. V tomto kontextu je možné řešit paralelně několik krizí najednou. Tato obtížná situace však vyžaduje brát v úvahu ne jednoznačné, ale variantní, nebo alternativní řešení každé z nich, a to už s ohledem na vzájemné vazby. Důležitým aspektem je opakování krizí, zejména u změnových projektů. Mezi nejčastěji opakující se krize jsou krize v komunikaci, což ukazuje i následný přehled krizí, které se vyskytly v tomto transformačním projektu:

- krize - komunikace se zaměstnanci – vytvoření nového komunikačního modelu (interaktivní web, firemní časopis, komunikace emailem),
- krize - komunikace s veřejností – krizová komunikace prostřednictvím médií, tiskových konferencí, státní správy (zastupitelstvo městské části Praha 4),
- krize – komunikace zdravotní pojišťovny – opakovaná prezentace aspektů transformačního projektu a jeho jednotlivých fází,
- krize – organizační struktura – nová organizační struktura a integrace pracovních pozic,
- krize – finanční zdroje pro development – restrukturalizace a divestice vybraných částí zdravotnického operátora,
- krize – akvizice a restrukturalizace – dohody se zdravotními pojišťovnami, odbory, relevantní municipalitou a relevantní instituce,
- krize v harmonogramu dostavby pavilonů – záložní plán transferu pracovišť,
- krize – lidské zdroje – snížení počtu zaměstnanců (kompenzační a adaptační programy).

3.2 Transformace společnosti Chance a.s.

Projekt transformace začal akvizicí společnosti v roce 2007 a jako transformační probíhal až do roku 2013. Společnost Chance byla třetí největší sázkovou kanceláří na českém trhu, zaměřenou zejména na kurzové sportovní sázky a relevantní číselné hry. Společnost měla 1000 zaměstnanců a přibližně 471 poboček různé velikosti po celém území České republiky. Společnost disponovala centrálou v Praze, kde byly soustředěny služby, top management, kurzové centrum, marketing a servisním centrem ve Frýdku-Místku zaměřeném na služby podpory jako je účetnictví, správu a podporu pobočkové sítě a loterijní centrum pro loterii korunka. V době akvizice bylo 50 poboček ztrátových a hospodaření společnost vykazovalo výraznou ztrátu. Tržní podíl společnosti Chance na trhu kurzových sázek v České republice vykazoval objem cca.1,7mil Kč tj. šestnáct procent. Strukturu tuzemského trhu kurzových sázek představuje následující **tabulka 3-8**.

Tabulka 3-8 Odhad struktury tuzemského trhu s kurzovými sázkami

Název společnosti	Vsazeno (mil. Kč)	Tržní podíl (%)
TIPSPORT a.s.	5390	51
FORTUNA sázková kancelář a.s.	2997	28
CHANCE a.s.	1700	16
Sazka a.s.	366	3
SYNOT TIP a.s.	174	2
Celkem	11 930	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle maiden s.r.o.

3.2.1 Charakteristika společnosti Chance a.s

Základní údaje o společnosti jako východiska transformačního projektu v roce 2007 představuje následující přehled dat (viz tabulka 3-9) a relevantní SWOT analýza zpracovaná dle podkladů od společnosti maiden s.r.o.

Tabulka 3-9 Charakteristika společnosti Chance a.s. na počátku transformačního procesu

Počet klientů	500 000
Podíl na trhu	16 %
Pozice na trhu	3
EBITDA k 31.12.2006	-7 850 tis. Kč
EBITDA k 12/2007 - odhad	28 203 tis. Kč
Počet zaměstnanců	1000
Personální náklady	18 449 tis. Kč/měsíc

Počet funkčních poboček	471
Tržby roční celkem	1 867 775 tis. Kč
Hrubá marže na zaměstnance	495 139 Kč
Hrubá roční marže	476 324 tis. Kč
Přidaná hodnota celkem	278 389 tis. Kč
Přidaná hodnota na zaměstnance	289 386 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle maiden s.r.o.

3.2.2 SWOT analýza

Následující SWOT analýza shrnuje stav společnosti před započítáním realizace podnikatelského plánu.

Silné stránky:

- kvalitní technologicky zvládnuté produkty a služby,
- rozsáhlá síť poboček,
- významný podíl na trhu,
- vyšší průměrná úspěšnost v porovnání s konkurencí,
- konkurenceschopný věrnostní systém,
- zázemí ve finančně silném akcionáři,
- pozitivně vnímaná historie – tradice.

Slabé stránky:

- neimplementovány základní vnitropodnikové procesy,
- neexistující organizační struktura,
- nevypracovány žádné řídicí dokumenty,
- deformovaný komunikační model a nízká úroveň interní komunikace,
- absentující finanční řízení,
- absence strategie a taktických realizačních plánů,
- absence vrcholového a středního managementu,
- nespolupracující, málo kvalitní a neuniverzální personál,
- chaotický mzdová politika,
- absentující bezpečnostní pravidla,
- personálně zranitelný systém IT,
- personálně zranitelné stanovování kurzů pro sázení,
- nekonzistentní Corporate Identity.

Příležitosti:

- stabilizace a optimalizace distribuční sítě,
- zvýšení efektivity poboček,
- expanze aktivit do zahraničí,
- online propojení poboček a centrály,
- zvýšení bezpečnosti v distribuční síti,
- implementace nového motivačního systému,
- cílená kampaň na produkty společnosti,
- zvládnutí projektu týmových poboček,
- regionální produktové strategie,
- potenciální akvizice konkurence,
- inovace věrnostního systému,
- modernizace způsobu platby,
- využitelnost dlouhodobých nájmu.

Hrozby:

- povolení a rozšíření internetového sázení,
- výkyvy v personálním zajištění distribuční sítě,
- problémy v informačním systému,
- neschopnost inovací v oblasti produktů a služeb,
- zvýšená frekvence výpadků v kursové úspěšnosti,
- změna nákupního chování významné části klientely,
- vznik oborů a nepřiměřené mzdové požadavky,
- vstup zahraniční konkurence,
- zdanění manipulačního poplatku,
- intenzivní profesionalizace sázejících,
- legislativní změny a proces přelicencování.

V **tabulkách 3-10 a 3-11**, které jsou uvedeny níže, můžeme vidět detailněji propracovanou SWOT analýzu. Zvolená kritéria SWOT analýzy, jakou jsou váha (důležitost), hodnocení (spokojenost) a výsledek jsou hlavním měřítkem této analýzy. Váha vyjadřuje tedy důležitost. Součet vah jednotlivých položek v každé kategorii musí

být roven 100. Čím vyšší číslo, tím větší důležitost dané položky. Hodnocením se vyjadřuje spokojenost, resp. nespokojenost. U silných stránek a příležitostí je použita kladná stupnice od 1 do 5. Jednička znamená nejnižší spokojenost, a naopak 5 znamená spokojenost nejvyšší. U slabých stránek a hrozeb je použita stupnice záporná od -1 až do -5, přičemž -5 znamená nejvyšší nespokojenost a -1 nejnižší nespokojenost. Součinem váhy a hodnocení získáme výsledek. Jednotlivé výsledky u každé položky sečteme a získáme celkový výsledek pro jedno kritérium.

Následuje **tabulka 3-12**, ve které je znázorněn součet interních a externích faktorů. Výsledek může být kladný, záporný nebo nula. Pokud je výsledek kladný, firma si vede dobře, naopak pokud je výsledek záporný, společnost by udělat určitá opatření, a to jak vně, tak i uvnitř podniku. Nula znamená, že firma má problém jen v interní nebo externí části. Hodnota celkem je tedy výchozí hodnotou pro určení další strategie, která může být ofenzivní, mírně ofenzivní, defenzivní nebo zůstatková.

Tabulka 3-10 SWOT analýza – silné a slabé stránky

	Váha	Hodnocení	Výsledek
Silné stránky			
Kvalitní technologicky zvládnuté produkty a služby	22	5	110
Rozsáhlá síť poboček	15	5	75
Významný podíl na trhu	20	4	80
Vyšší průměrná úspěšnost v porovnání s konkurencí	12	4	48
Konkurenceschopný věrnostní systém	10	5	50
Zázemí ve finančně silném akcionáři	12	4	48
Pozitivně vnímaná historie – tradice	9	4	36
součet	100		447
Slabé stránky			
Neimplementovány základní vnitropodnikové procesy	10	-4	-40
Neexistující organizační struktura	11	-4	-44
Nevypracovány žádné řídicí dokumenty	10	-4	-40
Deformovaný komunikační model a nízká úroveň interní komunikace	8	-3	-24
Absentující finanční řízení	9	-3	-27
Absence strategie a taktických realizačních plánů	9	-3	-27
Absence vrcholového a středního managementu	8	-4	-32
Nespolupracující, málo kvalitní a neuniverzální personál	7	-3	-21
Chaotický mzdová politika	6	-3	-18
Absentující bezpečnostní pravidla	7	-3	-21
Personálně zranitelný systém IT	6	-2	-12
Personálně zranitelné stanovování kurzů pro sázení	4	-2	-8
Nekonzistentní Corporate Identity	5	-2	-10
součet	100		-324

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3-11 SWOT analýza - příležitosti a hrozby

	Váha	Hodnocení	Výsledek
Příležitosti			
Stabilizace a optimalizace distribuční sítě	13	5	65
Zvýšení efektivity poboček	10	4	40
Expanze aktivit do zahraničí	12	4	48
Online propojení poboček a centrály	9	3	27
Zvýšení bezpečnosti v distribuční síti	10	4	40
Implementace nového motivačního systému	9	4	36
Cílená kampaň na produkty společnosti	7	3	21
Zvládnutí projektu týmových poboček	6	3	18
Regionální produktové strategie	7	3	21
Potenciální akvizice konkurence	6	4	24
Inovace věrnostního systému	4	3	12
Modernizace způsobu platby	4	3	12
Využitelnost dlouhodobých nájmu	3	3	9
součet	100		373
Hrozby			
Povolení a rozšíření internetového sázení	15	-4	-60
Výkyvy v personálním zajištění distribuční sítě	9	-4	-36
Problémy v informačním systému	12	-4	-48
Neschopnost inovací v oblasti produktů a služeb	10	-3	-30
Zvýšená frekvence výpadků v kursově úspěšnosti	9	-2	-18
Změna nákupního chování významné části klientely	8	-4	-32
Vznik oborů a nepřiměřené mzdové požadavky	7	-3	-21
Vstup zahraniční konkurence	8	-3	-24
Zdanění manipulačního poplatku	7	-2	-14
Intenzivní profesionalizace sázejících	6	-2	-12
Legislativní změny a proces přelicencování	9	-3	-27
součet	100		-322

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3-12 Výsledná tabulka SWOT analýzy

interní (silné a slabé stránky)	123
externí (příležitosti a hrozby)	51
celkem	72

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek bilance SWOT analýzy je kladné číslo, konkrétně 72, které bylo zjištěno na základě odečtení interních a externích složek SWOT analýzy. Výsledek nám říká, že je třeba využít silné stránky vůči hrozbám, tato strategie se nazývá mírně ofenzivní.

Jak můžeme vidět, tak nejvyšší hodnotou silných stránek jsou „kvalitní technologicky zvládnuté produkty a služby“. Tuto silnou stránku by společnost měla využít vůči hrozbám, které ji mohou z vnější ohrozit. Co se týká slabých stránek společnosti, a to například „neexistující organizační struktura“ nebo „neimplementovány základní vnitropodnikové procesy“, tak to jsou zásadní položky, které řeší krizový management a snaží se je co nejefektivněji odstranit.

3.2.3 Transformační projekt

Zadáním transformačního projektu nebyl extenzivní rozvoj obchodních aktivit společnosti, ale její revitalizace. Největším rozvojovým potenciálem se jevily rezervy ve vnitropodnikových procesech, chaotické řízení, decentralizovaný nákup, všeobecné plýtvání zaměstnanecké anarchie. Finalizace transformace měla z vnitřních rezerv společnosti přinést dostatek finančních zdrojů jak pro provoz společnosti, tak pro provoz investice jako takové. Hlavními aspekty zadání byly:

- udržet třetí pozici s šestnácti procentním podílem na českém trhu v dané oblasti produktu a služeb, a to obsluhou minimálně 500 000 klientů,
- transformovat pobočkovou síť a využít její potenciál pro distribuci externích komplementárních produktů, popř. vyplývající z dlouhodobých nájmu strategicky umístěných poboček,
- postupně transformovat společnost a implementovat systém řízení založený na jednotlivých, vzájemně provázaných firemních procesech,
- v roce 2008 dosáhnout objemu tržeb s dynamikou odpovídající růstu trhu,
- EBITDA na úrovni 28 mil. Kč.

Cíle transformačního projektu:

- vybudovat pro akcionáře výnosnou, stabilní a transparentní společnost, která i z hlediska image bude pro vlastníky přínosnou investicí,
- Chance se stane moderně řízenou společností s organizační strukturou podporující permanentní, flexibilní, účinnou a standardizovanou komunikaci mezi pobočkovou sítí a centrálou,

- cenovou politiku bude společnost tvořit na základě transparentních nákladů a výnosů v komparaci s cenami konkurence a očekáváním trhu.

Rizika projektu:

Rizika transformačního projektu vyplývala zejména ve stavu špatně řízené společnosti a ve fázi převzetí, zejména ve spolupráci s bývalými akcionáři. Společnost nebyla do té doby centrálně řízena, do jejího managementu vstupovali jednotliví bývalí vlastníci způsobem, který se v praxi nazývá manažerská anarchie. Nezřídka pokyn jednoho vlastníka eliminoval a vylučoval, splnění předchozího pokynu jiného vlastníka. Společnost nedisponovala systémovou organizační strukturou a mandáty středního managementu. Největší rizika transformačního projektu paradoxně nespočívala v konkurenci a situaci na trhu, ale v řízení, ekonomice společnosti a jejího personálu. Nejvýznamnější rizika byla:

- slabý mandát projektového týmu pro realizaci změn a řízení společnosti,
- odchod klíčových zaměstnanců – bookmakeři, kurzové centrum, IT, řízení poboček,
- komunikace mezi managementem, představenstvem, dozorčí radou,
- problémy v oblasti provozního financování,
- negativní PR,
- problémy v pobočkové síti.

Hlavní transformační kroky, události a milníky projektu:

Nejrozsáhlejším transformačním krokem bylo transformovat řídicí a organizační strukturu společnosti a optimalizovat pobočkovou síť. Nejzásadnějšími kroky této první fáze byly:

- integrace poboček do modelu řízení, založeného na business unit,
- optimalizace pobočkové sítě a zrušení ztrátových poboček,
- rozdělení distribuční sítě na celky řízené regionálními řediteli,
- implementace systému kritérií pro hodnocení efektivity poboček,
- realizace online propojení pobočkové sítě s centrálou a upgrade HW a SW,
- standardizace procesu corporate governance,
- doplnění organizační struktury,
- transformace týmu IT podpory,

- implementace procesu finančního, controllingu a risk managementu,
- centralizace nákupu a systému řízení nákladů,
- implementace monitoringu provozu poboček společnosti.

Následujícím transformační fází bylo rozšíření portfolia produktů a služeb, která se skládala z těchto zásadních kroků:

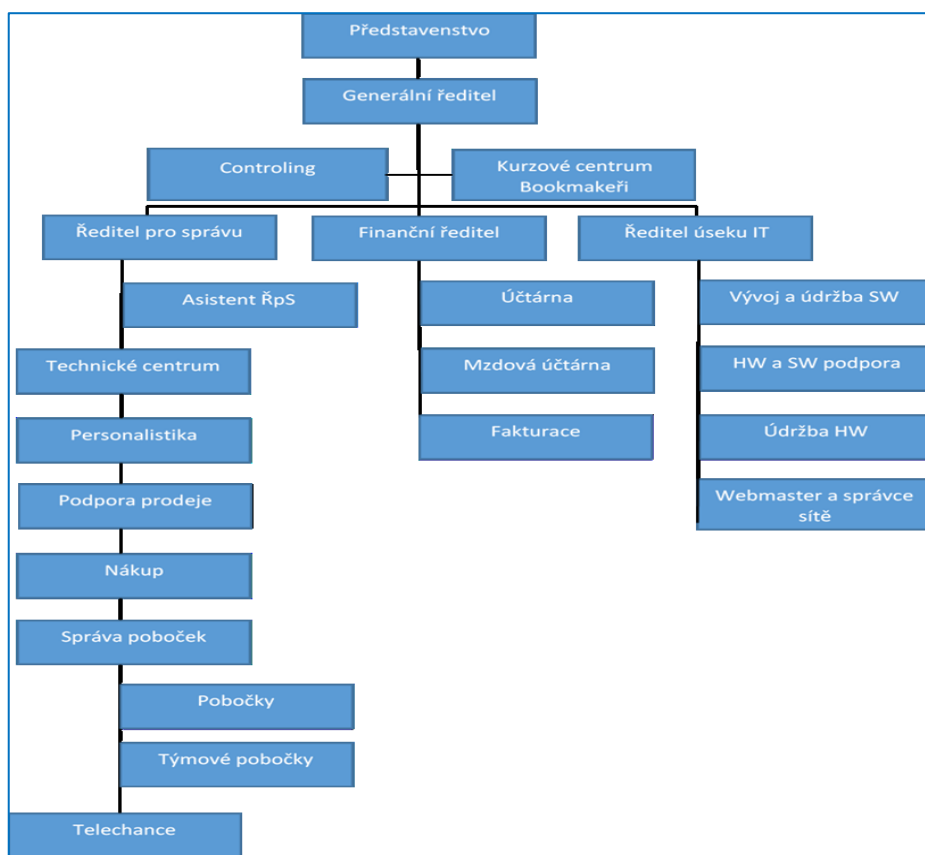
- aktualizace a úprava herního plánu,
- rozšíření portfolia produktů a služeb o jednu sázku a jednu číselnou hru,
- rozšíření nabídky služeb o externí produkty,
- centralizace aktivit her – korunka, kostky, bomba a poker do zvláštní entity,
- implementace klientského programu golden chance club.

V závěrečné fázi byl pak důležitý návrh a samotná implementace vnitropodnikových procesů:

- návrh a implementace firemních bezpečnostních pravidel a zásad,
- návrh a implementace motivačního systému a mzdové politiky,
- návrh a implementace systému vzdělávání pro personál pobočkové sítě,
- návrh a implementace modelu vnitropodnikové komunikace.

Pokud by se tento podprojekt zdařil, bylo velmi pravděpodobné, že se dosáhne i žádoucí ekonomiky podnikání společnosti. Taková transformace struktury se velmi těžce implementovala v prostředí, kdy těžiště zaměstnanců je rozptýleno v malých pobočkách po České republice a už jen komunikace změn ve společnosti, byla velmi náročným procesem. Na společnosti Chance bylo nezbytné, vyjma kurzového centra, změnit téměř vše. Pro realizaci všech takových změn byla navržena a implementována organizační struktura viz. **obrázek 3-4**, která co nejvíce vyhovovala optimalizaci veškerých business procesů společnosti a také provést plánované změny.

Obrázek 3-4 Organizační struktura Chance a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle maiden s.r.o.

3.2.4 Krizový management a použité nástroje řešení krizí

Nejvýznamnější krize transformačního projektu souvisely s řídicím modelem. Ani pochybení v práci kurzového centra, nebo risk managementu, nezpůsobovala tak časté krizové momenty. Počáteční krize souviseli především s eliminací řídicích praktik bývalých vlastníků. Tento neřízený model dopadající do firemní kultury byl transformován hned v několika krocích. Také krize v cash flow související s překvapivým vývojem významných sportovních událostí, např. MS v hokeji, byla řešena v rámci projektu opakovaně do doby, než implementovaný proces řízení firemních financí tyto krize definitivně odstranil. Krizové momenty byly zaznamenány i v implementaci bezpečnostních pravidel v rámci pobočkové sítě (časté přepadávání poboček). Přehled nejvýznamnějších krizí transformačního projektu:

- krize – bezpečnost poboček – instalace monitorovacího systému, propojení se služebnami policie, instruktáž personálu,
- krize – řízení kurzových sázek – implementace systému controllingu a risk managementu, nastavování kurzů,

- krize – přijímání sázek – implementace pravidel risk managementu a schvalovacích úrovní,
- krize - komunikace se zaměstnanci – vytvoření nového komunikačního modelu (interaktivní web, firemní časopis, komunikace emailem),
- krize – organizační struktura – nová organizační struktura a integrace pracovních pozic,
- krize – lidské zdroje – snížení počtu poboček a zaměstnanců (kompenzační a adaptační programy),
- krize – cash flow – systém řízení firemních financí,
- krize – komunikace s věřiteli – dohoda o systému a harmonogramu úhrad starých závazků.

3.3 Transformace společnosti Zavar group

Transformace společnosti Zavar group byla vyvolána žádostí vlastníků. Důvodem transformace byl kritický ekonomický stav skupiny, destrukce cash flow, hluboká podkapitalizace a "zadření" téměř veškerých business procesů v obou členech skupiny. Příčinou tohoto stavu byly rozvojové a investiční ambice vlastníků a špatně zvolená a téměř provozu neschopná technologie jedné z největších rozvojových investic (bioplynová stanice – BPS). Krizové řízení tohoto transformačního projektu bylo na hranici managementu společnosti v bankrotu. Z tohoto důvodu byl projekt transformace skupiny zaměřen již výhradně na přípravu prodeje sto procent obchodního podílu strategickému investorovi, neboť nebylo ve finančních a posléze i manažerských možnostech, krizový vývoj ve skupině řešit jiným způsobem.

3.3.1 Charakteristika společnosti Zavar group

Skupina Zavar group bylo uskupení společnosti Zavar s.r.o. a Zavar energie, s.r.o.

Zavar s.r.o. patřil do roku 2013 mezi nejvýznamnější výrobce lihu, lihových výrobků a teplotnosných kapalin v České republice. Objemem produkce patřil mezi 5 největších lihovarů u nás. Ve výrobě teplotnosných kapalin vykrýval cca. čtyřicet procent spotřeby České republiky. Výkon technologie umožňoval výrobu až 5000 litrů sto procentního lihu ročně. Společnost plánovala investice do nové technologie s cílem trojnásobně navýšit výrobní kapacitu.

Zavar energie, s.r.o. je provozovatelem BPS ve Větrném Jeníkově ve společném areálu s lihovarem společnosti Zavar s.r.o. Hlavní činností společnosti je výroba energie,

vedlejším produktem BPS je pak digestát, který je využíván k hnojení zemědělské půdy. BPS je plně a obousměrně svázána s provozem lihovaru. Čtyřicet procent potřeby vstupních surovin tvoří lihovarnické výpalky, vznikající jako odpad z technologie lihovaru. Bioplyn z BPS je spalován na kogenerační jednotce o výkonu 800 kW. Část elektronického výkonu (100kW) je zpracováváno na výrobu lihu, zbytek je dodáván do distribuční soustavy. Produkované teplo slouží v podobě páry k destilaci lihu a v provozu hydrolýzy škrobu. V roce 2013 se mělo jednat o nejsofistikovanější integraci energetického zdroje do stávající výroby v České republice. Po dokončení investic skupina plánovala dosáhnout následujícího optimálního stavu, který je znázorněn v tabulce 3-13.

Tabulka 3-13 Plánované základní ekonomické ukazatele

Optimální stav 2014 * Zavar + Zavar Energie	Výnosy	Náklady (v tis. Kč)	EBITDA **
LIHOVAR	93 202	90 135	3 067
TEPLONOSNÉ KAPALINY	19 514	17 263	2 251
BIOGEL	1 080	543	537
AUTODOPRAVA	1 838	6 187	-4 348
BPS (ZAVAR ENERGIE)	23 066	13 868	9 199
REŽIE	0	4 644	-4 644
CELKEM	138 701	132 640	6 061
Optimální stav 2014 *Zavar + Zavar Energie	Výnosy	Náklady (v tis. Kč)	EBITDA **
LIHOVAR	93 202	90 135	3 067
TEPLONOSNÉ KAPALINY	19 514	17 263	2 251
BIOGEL	1 080	543	537
AUTODOPRAVA	1 838	6 187	-4 348
BPS (ZAVAR ENERGIE)	23 066	13 868	9 199
REŽIE	0	4 644	-4 644
CELKEM	138 701	132 640	6 061

Zdroj: Vlastní zpracování dle maiden s.r.o.

*tj. po dokončení investice do technologie

**tj. po splátkách úvěrů a leasingů, před úroky a odpisy

V tabulce 3-14 pak můžeme vidět bankovní závazky včetně leasingů.

Tabulka 3-14 Bankovní závazky vč. leasingů

Bankovní závazky vč. leasingů k 30. 9. 2013	
ZEVAR s.r.o.	29 521
ZEVAR Energie s.r.o.	55 880
Bankovní závazky celkem	85 401

Zdroj: Vlastní zpracování dle maiden s.r.o.

Ve skutečnosti do konce roku 2013 nedošlo k optimálnímu najetí technologie BPS. Tento provoz vykazoval neustálé výpadky technologie, poruchy, které v končeném důsledku nedovolily kogenerační jednotce dosáhnout plánovaného výkonu 800kW. Dosaženo bylo maximálně výkonu 500kW, který se však čím dál častějšími poruchami technologie snižoval až na průměrných 150kW. Taková produkce energie byla absolutně nedostatečná pro krytí provozu a finančních závazků skupiny a obě společnosti se postupně i přes finanční injekce ze strany vlastníků dostávali do hluboké platební neschopnosti. Zevar group stála před rozhodnutím a to:

- společně s financující bankou vstoupit do sporu s dodavatelem technologie a dosáhnout smluvních kompenzací k výpadku technologie,
- transformovat a částečně sanovat společnosti,
- realizovat jejich prodej strategickému investorovi,
- finalizovat kolizní rozvojové investice do konce.

S ohledem na časový horizont se oba vlastníci společnosti rozhodli pro druhou možnost řešení problémů obou společností. Tedy pro jejich transformaci a následný prodej, což představovalo kontext transformačního projektu.

3.3.2 Transformační projekt

Zadání mělo jeden jediný cíl. Provést ve společnosti takové změny, které by zvrátily směřování společnosti k insolvenčnímu bankrotu. Toto zadání nebylo vytvořeno za spoluúčasti vlastníků, ale pouze krizovým manažerem. Transformační projekt byl aktuálně upravován dle stávající situace, kdy jednou z negativních proměnných byly výkyvy ve výkonu kogenerační jednotky, resp. produkce energie. Hlavními aspekty zadání byly:

- dočasně podřídit vnitropodnikové procesy maximální výrobě elektrické energie,

- v rámci sanace cash flow vyjednat dohody se státními institucemi, financující bankou, věřiteli a dodavateli,
- udržet provoz obou společností minimálně do finalizace divestice strategickému investorovi.

Cíle transformačního projektu:

- sanovat klíčové business procesy obou společností,
- restrukturalizovat aktiva obou společností,
- připravit divestiční exit obou společností.

Rizika projektu:

Celá transformace Zevar group byla jedním velkým krizovým projektem. Jako taková s ohledem na stav Zevar group jako skupiny v téměř totální insolvenční situaci, byli největšími riziky projektu:

- technologický kolaps BPS a snížení produkce energie,
- neuzavření dohod s financující bankou a věřiteli,
- odchody klíčových pracovníků zejména z výroby,
- exekuce části majetku společnosti,
- vyhlášení konkurzu na majetek společnosti,
- nenalezení strategického investora.

Hlavní transformační kroky, události a milníky projektu:

Přestože transformační projekty společností v bankrotu nebo na jeho prahu budí dojem, že v uvedených firmách musí panovat anarchie, chaos a všeobecný rozvrat, skutečností je, že management nebo řízení společnosti v takovém stavu se nejvíce podobá managementu vojenských operací. Každý má svou roli a své zadání. Management se soustředí pouze na kroky, které vykazují příspěvek k záchraně firmy. Z tohoto důvodu byly hlavní transformační kroky soustředěny na udržení společnosti v chodu, při co možná největší produkci, s co možná nejnižšími náklady. Takové kroky jsou spíše konjunkturální s ohledem na aktuální situaci a postrádají důraz na strategii typickou pro vývoj firem v budoucím období. Tento projekt neměl žádné zásadní milníky, ani s ohledem na čas, či obsah. Jediným milníkem byl pouze divestice společnosti. Při takovéto transformaci se musí postupovat rychle, ale rozvážně. První fáze zahrnovala tyto kroky:

- uzavření dohod s finančním úřadem,
- uzavření dohod s věřiteli a dodavateli,
- uzavření dohod s financující bankou a leasingovými společnostmi,
- maximální snížení počtu zaměstnanců, zejména režijních,
- prodej přebytkového majetku a movitých věcí bez vlivu na provoz v budoucnu,
- implementace modelu krizové komunikace se zaměstnanci,
- jednání s odběrateli a dlužníky o úhradách za dodané zboží,
- implementace modelu krizového řízení cash flow,
- dočasné zastavení všech rozvojových a investičních akcí.

Obsahem další fáze byla nutnost přípravy dokumentace pro potenciálního kupce:

- příprava dokumentace pro soudní spor s dodavatelem technologie BPS,
- příprava divestičního teaseru obou společností,
- příprava dokumentace k výběrovému řízení na investora,
- příprava dokumentace k podání indikativních nabídek,
- kompletace účetnictví a vypracování forenzní účetní uzávěrky.

Poslední fází byl správný výběr investora, a proto se realizovaly níže uvedené kroky:

- příprava dataroom pro realizaci due diligence ze strany jednotlivých investorů,
- příprava korporátních dokumentů pro realizaci due diligence (NDA – CA), realizaci jednání s potenciálními investory,
- výběr strategického investora a uzavření dohody o exkluzivitě,
- příprava a uzavření smlouvy o převodu obchodního podílu,
- signing, closing, settlement.

Krizový management a použité nástroje řešení krizí

Transformační projekt skupiny Zevar group byl jako celek už ze své podstaty jednou vleklou a hlubokou krizí. V průběhu transformačního projektu nebyl využit žádný řídicí model, nebo management jiný než krizový a jako nástroje krizového managementu byli použity všechny nástroje krizového managementu, které připadají v úvahu. Jako úspěšný transformační projekt řízený krizovými manažery, by se tento mohl stát

učebnicovým. S ohledem na čas, kterého v takových typech projektů nebývá příliš, je řešení jednotlivých krizí často intuitivní, pragmatické, i když na první pohled může postrádat prvky racionality. Jako typické pro tento projekt byly zejména:

- krize – provozní cash flow – sanace pomocí uzavření dohod s věřiteli, financující bankou,
- krize – komunikace mezi vlastníky, managementem, zaměstnanci – odstavení vlivu vlastníků, do čela společnosti dosazen krizový tým,
- krize – odchod klíčových zaměstnanců – komunikační model zaměřený na pracovníky jednotlivě s důrazem na význam pro firmu,
- krize – snížení počtu zaměstnanců – komunikace nezbytnosti tohoto kroku pro budoucnost firmy se zbývajícím personálem,
- krize – změna organizační struktury – komunikace dočasnosti tohoto kroku s personálem,
- krize – komunikace s dodavatelem BPS – důraz na snížení ztrát z provozu BPS,
- krize – vztah s odběrateli – informace o dočasném řešení problémů v rámci společnosti bez vlivu na plynulost dodávek.

4 SHRUTÍ Z VÝSTUPU TRANSFORMAČNÍCH PROJEKTŮ

Dosud se zkoumané transformační projekty posuzovaly a analyzovaly pouze odděleně. Jestliže chceme objektivně posoudit průběh transformačních projektů, jejich problematiku, společné rysy a průniky, je nezbytné porovnat jejich základní aspekty a charakteristiky. Pro všechny z transformačních projektů byly vybrány charakteristiky a aspekty, u kterých bylo snahou této práce zkoumat, zda daný projekt tuto charakteristiku a aspekt vykazoval a byl pro něj nějakým způsobem typický. Pouze takto bylo možné posoudit, k jak velkému průniku charakteristik u transformačních projektů dochází, bez ohledu na to, v jakém sektoru ekonomiky probíhají, zda se jedná o výrobní společnosti, nebo podnikající ve službách a zda jejich zákazníci – klienty jsou masové segmenty, či pouze vybraní odběratelé. Jistým překvapením vyplývajícím z tohoto shrnutí byla skutečnost, že ač to nebylo záměrem této práce, byly pro praktickou část vybrány subjekty, podnikající ve speciálně regulovaném prostředí, tzn. relevantními regulátory ovládaném nad rámec běžné podnikatelské legislativy a podmínek.

Z uvedené tabulky vyplývá, že u více než třicet procent vybraných charakteristik typických pro transformační projekty dochází k absolutnímu průniku přes všechny druhy projektů. U více než padesáti procent charakteristik dochází k šedesáti šesti procentům průniku transformačních projektů a pouze u šestnácti procent dochází k individualitám typickým pouze pro některé projekty. Z uvedeného vyplývá, že transformační projekty vykazují v mnoha ohledech mnoho společného a můžeme konstatovat, že k událostem a procesům jako jsou revitalizace, změna organizační struktury, změna komunikačního modelu a změny business procesu dochází zpravidla v každém transformačním procesu.

Shrnutí a komparace základních charakteristik a aspektů vybraných transformačních projektů je zachyceno v **tabulce 4-1**

Tabulka 4-1 Shrnutí a komparace základních charakteristik a aspektů vybraných transformačních projektů

Popis charakteristiky	Transformační projekt		
	MEDICON Group	Chance a.s.	Zevar Group
1. Významná pozice na trhu	ANO	ANO	ANO
2. Regulace podnikatelského prostředí	ANO	ANO	ANO
3. Holdingová struktura	ANO	NE	ANO
4. Ztrátová ekonomika	NE	ANO	ANO
5. Kolize investičního cash flow	ANO	NE	ANO
6. Kolize provozního cash flow	NE	ANO	ANO
7. Podkapitalizace	NE	ANO	ANO
8. Pokles výkonnosti	NE	NE	ANO
9. Technologické kolize	NE	NE	ANO
10. Logistické kolize	ANO	ANO	NE
11. Revitalizace	ANO	ANO	ANO
12. Restrukturalizace	ANO	ANO	ANO
13. Divestice	ANO	NE	ANO
14. Akvizice	ANO	NE	NE
15. Rebranding	ANO	ANO	NE
16. Změna business procesu	ANO	ANO	ANO
17. Změna produktového portifolia	NE	ANO	NE
18. Změna corporate governance	ANO	ANO	ANO
19. Změna firemní kultury	ANO	ANO	NE
20. Změna komunikačního modelu	ANO	ANO	ANO
21. Změna organizační struktury	ANO	ANO	ANO
22. Změna Top managementu	ANO	ANO	NE
23. Interim management	ANO	ANO	NE
24. Snížení počtu zaměstnanců	NE	ANO	ANO
25. Ztráta klíčových zaměstnanců	NE	ANO	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě shrnutí a komparace základních charakteristik dojdeme k souhrnnému závěru a statistice týkající se společných charakteristik transformačních projektů. Autorka se pokusila v této diplomové práci přejat podobnou tezi a přístup do oblasti krizového managementu a krizí vyskytujících se v transformačních projektech.

Pro následující přehled byly vybrány typy krizí, potažmo nástrojů k jejich řešení, které byly použity ve zkoumaných transformačních projektech. (**viz tabulka 4-2**) Sto procentní průnik vykazuje cca. třicet procent vybraných krizí, to znamená, že uvedený typ krize je typický zpravidla pro každý transformační projekt. Částečný průnik vykazuje téměř čtyřicet procent krizí. A bez průniku je cca. třicet procent.

Tabulka 4-2 Přehled významných krizí v transformačních projektech

Krize	MEDICON Group	Chance a.s.	Zavar Group
1. Komunikace se zaměstnanci	ANO	ANO	ANO
2. Komunikace s veřejností	ANO	NE	NE
3. Komunikace s regulátorem	ANO	ANO	NE
4. Komunikace s věřiteli	NE	ANO	ANO
5. Organizační struktura	ANO	ANO	ANO
6. Investiční zdroje	ANO	NE	ANO
7. Provozní zdroje	NE	ANO	ANO
8. Podkapitalizace	NE	NE	ANO
9. Realizované akvizice	ANO	NE	NE
10. Realizovaná restrukturalizace	ANO	ANO	ANO
11. Realizovaná revitalizace	ANO	ANO	ANO
12. Lidské zdroje	ANO	ANO	ANO
13. Controlling a supervize	NE	ANO	ANO
14. Bezpečnost	NE	ANO	NE
15. Snížení počtu zaměstnanců	NE	ANO	ANO
16. Dodavatelsko - odběratelské vztahy	NE	NE	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování

I přesto, že transformační projekty vykazují v zásadě (sto procentní a částečný průnik) tolik společného u vyskytujících se krizí, nedochází ke stejným procentům průniku. Může to znamenat, že u vyskytujících se krizí a jejich řešení (použitých nástrojů k jejich řešení), hraje významnější roli jistá specifická a individualita subjektu, který je transformován. To dovoluje, nahlížet z pohledu krizového managementu na transformační projekty s jistým respektem k faktu, že každý z nich je v podstatě originál. Což uvedený statistický přehled víceméně dokazuje.

Na základě předcházející **tabulky 4-2** můžeme říct, že pro každý projekt je typickou krizí nedostatečně silná organizační struktura. Jestliže původní organizační struktura nevyhovuje musí být nahrazena novou, která bude mít silné manažery s potřebnými znalostmi a zkušenostmi.

Dalším typickým příkladem krize je špatná komunikace se zaměstnanci. Při řešení krize musí vedení se zaměstnanci komunikovat často a včas, osobně, musí jim věnovat více pozornosti a času a správně je motivovat pro podávání lepších výkonů.

Tyto typické krize pak mají za následek realizování jak restrukturalizace, tak revitalizace.

5 ZÁVĚR

Transformace podniku je obrovsky široká manažerská oblast. Jak již bylo řečeno, transformace souvisí se změnou. Můžeme tedy říct, že management transformačních projektů, je managementem změny a se změnou vznikají krize. Jinak formulováno, bez změny není krize a ve stabilním prostředí krize zpravidla nevznikají. Transformační projekty a zejména ty, ve kterých je využit krizový management, jehož nositelem jsou krizoví manažeři, svou komplikovaností a širokospektrálností použitého managementu patří k manažerským vrcholům. Krizoví manažeři patří bezesporu k absolutní manažerské špičce a transformační projekty, zejména ty nejúspěšnější, patří v jejich profilu k nejpoužívanějším referencím o jejich schopnostech.

I přesto, jak je zřejmé z této diplomové práce, každému z transformačních projektů předchází důkladná příprava, krizový manažer zpravidla do projektu nevstupuje s hotovým řešením. Až na místě a v podstatě za chodu si dotváří obraz transformovaného subjektu ve všech jeho aspektech a tyto skutečnosti zohledňuje v aktualizaci jednotlivých kroků transformačního projektu a výběru nástrojů k řešení krizí, které se vyskytnou. V závěru této diplomové práce se snažíme vyzdvihnout skutečnost, že každý transformační a krizový projekt je originální se spoustou specifik a ani nejobsáhlejší manuál zahrnující realizované "business cases", nemůže nabídnout hotové řešení pro žádný z nich.

Transformační a krizové projekty jsou typické ještě jedním, a to naprosto zásadním aspektem. Jsou výrazně časově omezené a s ohledem na čas a stav transformovaného subjektu, velmi rychlé. Vyjma analýz, které byly vyhotoveny před zahájením, nebo v první fázi transformačního projektu, nejsou další analýzy v průběhu projektu zpracovávány. V takových momentech je nejvíce zřetelná role krizového týmu a krizového manažera, který využívá více intuici a pragmatický racionální přístup s vysokou frekvencí manažerských rozhodnutí. V tomto ohledu je jejich výjimečnost, ale v případě neúspěchu transformačního projektu, jejich zkáza.

Příčinou nejčastějších chyb a omylů v transformačních projektech jsou informace. Je nezbytné brát v úvahu, že podnik se nachází ve výjimečné situaci. Výjimečná situace vytváří jistý tlak na své okolí, zaměstnance, management. Nezřídka se podnik dostal do komplikované situace a krize právě chybným rozhodnutím managementu podniku. A ten bývá v krizových transformačních projektech nahrazen krizovým managementem, nebo

celým krizovým týmem, najatým zpravidla na interim bázi. Pokud se k transformačnímu týmu nedostanou všechny potřebné, a hlavně pravdivé informace, může to mít fatální dopad do výsledku projektu. Praxe ukazuje, že takové informace nemusely být v přípravě projektu k dispozici, sebrány bezezbytku, dány do souvislostí a nezřídka i managementem či vlastníky zatajeny. Existují případy, kdy zájmy Top managementu a vlastníků v transformačních projektech nejsou totožné. Pokud Top management zůstal nadále přítomen v podniku, může sabotovat, nebo jinak paralyzovat práci transformačního týmu.

Teorií transformace podniku je vyzvedávána důležitost analýzy podniku. Analýza probíhá zpravidla v předstihu ve fázi než transformační, popř. krizový tým do podniku nastoupí, nebo bezprostředně v první fázi jejich působení. V manažerské praxi však existuje jedno zásadní pravidlo. Ty nejdůležitější informace, které jsou základem každé analýzy, se dozvíte až na místě. Tehdy, když se pohybujete v podniku samotném, mezi jeho zaměstnanci a manažery všech úrovní. Proto prvotní analýza podniku je spíše jakýmsi rámcem transformačního podniku, jeho nekonkretizovaným kontextem a na její výstupy se nelze vždy stoprocentně spolehnout. Důležitým prvkem tohoto druhu přípravných analýz je po manažery benchmarking. V tomto případě jde o porovnávání hodnoty známé proměnné, nebo parametru shodnou s jinou hodnotou, která se v obvyklých souvislostech jeví pro podnik jako funkční a žádoucí. Tento proces komparace je pro manažerskou praxi typický a v některých chvílích umožňuje krizovému týmu, nebo přímo krizovému manažerovi, rychle se rozhodovat, a tak postupovat v projektu.

Bývá často citováno, že jednou z rolí krizového managementu je jakási prevence, nebo dokonce úkol, včas rozpoznat možnost vzniku nestandardní negativní situace podniku a odhalit její možné příčiny, jde o tzv. krizový potenciál podniku. Protože se hovoří o roli krizového managementu, mluvíme o něčem jako o procesu, nebo souboru jakýchsi nástrojů řešení. Tato teze však nehovoří o lidech, nehovoří o krizových manažerech. Ve chvíli kdy se takové jevy v podniku dějí, nebo takový krizový potenciál vzniká, nebývají krizoví manažeři v podniku přítomní. To znamená, že z hlediska prevence takový narůstající krizový potenciál, vlastně nemá kdo odhalit. Kdyby tomu tak bylo, neměli by krizoví manažeři, potažmo krizové týmy v podnicích po celém světě, tolik práce. Tuto skutečnost považujeme v problematice transformace podniku s využitím krizového managementu a jeho nástrojů jako zcela zásadní. V praxi se totiž často stává,

že exekutivní Top management podniku problematiku krizového managementu a jeho aspektů nezná, a přesto je schopen z vlastního rozhodnutí, nebo na pokyn vlastníků zahájit transformaci podniku. A tím vlastně krizi v daném podniku vyvolat.

Tato diplomová práce je základem pro další oblast zkoumání transformace podniků, společných krizových situací a řešení krizí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) Oborná literatura

[1] DONNELLY, James H. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

[2] HORVATH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

[3] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C.H. Beck, 2014. 171 s. ISBN 9788074005374.

[4] KOŠTURIK, Ján a Zbyněk FROLÍK. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 237 s. ISBN 80-86851-38-9.

[5] KOŠTAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

[6] KOTTER, John P. *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 2012. 190 s. ISBN 9781422186435.

[7] MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. Ekonómia (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-8168-106-6.

[8] MIKUŠOVÁ, Marie. *Crisis management Review of interdisciplinary approaches to crisis and crisis management*. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012. ISBN 9783847348702.14.

[9] MIKUŠOVÁ, Marie a Marcela PAPALOVÁ. *Krizový management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 246 s. ISBN 978-80-248-3604-1.

[10] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 9788073802301

[11] NĚMEČEK, Petr a Robert ZICH. *Základy podnikového managementu*. Brno: NC Publishing, 2009. Trivia. ISBN 978-80-903858-7-0.

[12] PAVLÍKOVÁ, Alena. *Finanční řízení v praxi*. Praha: A. Pavlíková, 3x3, 1998.

[13] TORRES, Madalena, Isabel BERNARDO a Simona CIGÁNKOVÁ. *Marketing bankovních služeb*. Praha: Bankovní institut, 1998. 219 s.

[14] ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. 166 s. ISBN 9788086929859.

[15] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

a) Internetové zdroje

[16] *Revitalizace firmy*. J.I.P. pro firmy s.r.o. Podnikové poradenství, řízení prodejního týmu. [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.jip-pf.cz/>

[17] *SWOT analýza. Jak analyzovat prostředí firmy*. [online]. [cit. 2017-03-14] Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>

[18] *PEST analýza. Jak analyzovat prostředí firmy*. [online]. [cit. 2017-03-10] Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/pest-analyza.htm>

[19] *Restrukturalizace a revitalizace*. PricewaterhouseCoopers. [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs.html>

SEZNAM ZKRATEK

SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
PEST	Political, Economic, Social, Technological
LDN	Léčebna dlouhodobě nemocných
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EAT	Earnings After Taxes

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB - TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.4.2017



jméno a příjmení studenta

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 2-1 Ekonomické a sociální vlivy stupňující potřebu zásadních změn v organizacích.....	10
Obrázek 2-2 Osm roků v procesu realizace zásadních změn.....	11
Obrázek 2-3 Maslowova hierarchie lidských potřeb a rozvoj týmové práce v podniku	12
Obrázek 2-4 Životní cyklus podniku	14
Obrázek 2-5 PEST analýza	16
Obrázek 2-6 SWOT analýza	17
Obrázek 2-7 Krizová matice	18
Obrázek 2-8 Obecné schéma krizového managementu	23
Obrázek 2-9 Manažerské role dle H. Mintzberga	25
Obrázek 2-10 Podmínky pro zavedení krizového managementu	30
Obrázek 2-11 Krizový profil organizace	31
Obrázek 2-12 Strategie uplatňované v krizovém managementu	31
Obrázek 2-13 Procesy	32
Obrázek 2-14 Štíhlý a inovativní podnik	38
Obrázek 3-1 Majetková struktura Medicon group.....	42
Obrázek 3-2 Organigram MEDICON a.s.	50
Obrázek 3-3 Divestice Holdingů MONEA a FORCEA	50
Obrázek 3-4 Organizační struktura Chance a.s.	60

SEZNAM TABULEK

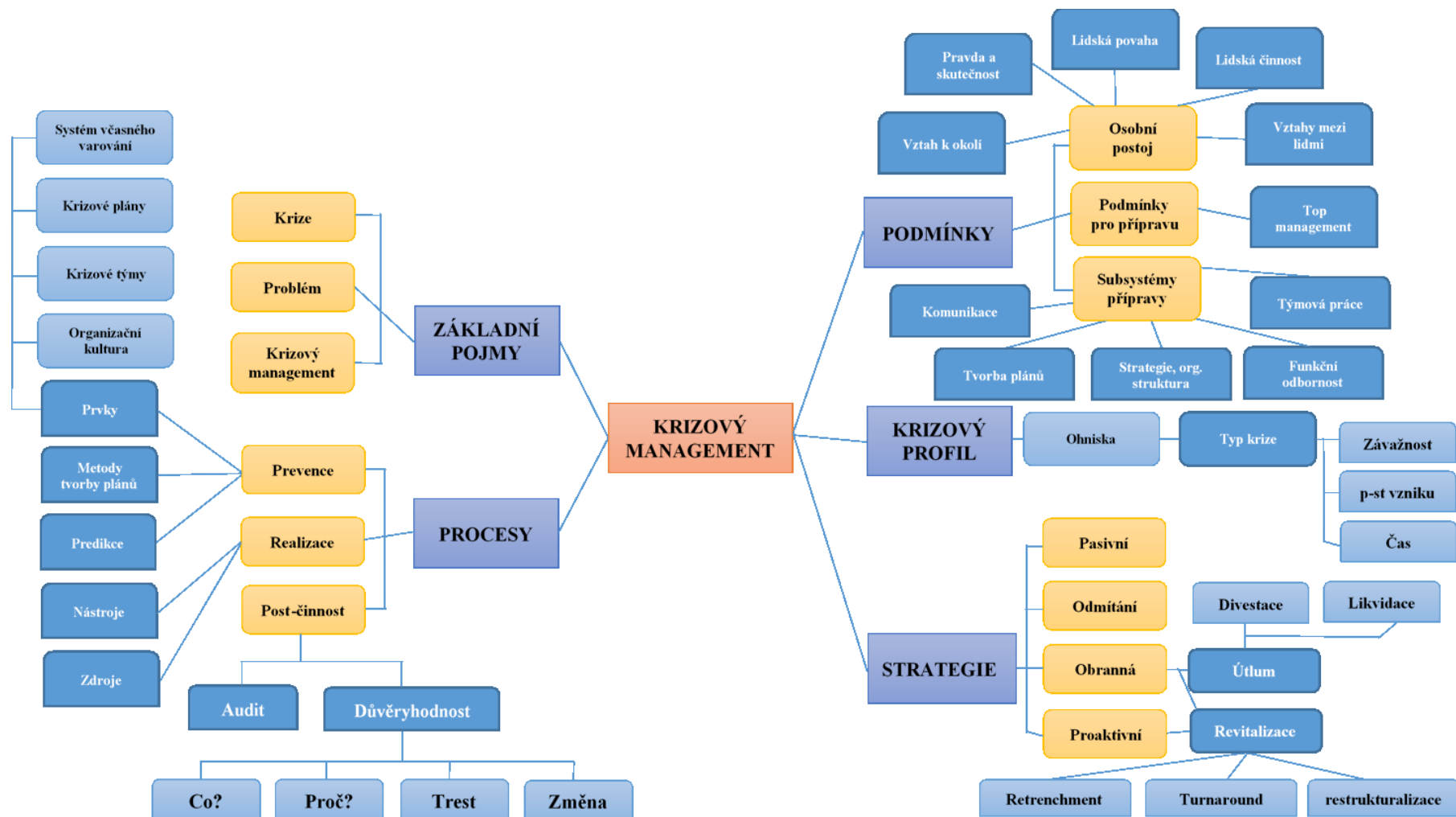
Tabulka 2-1 Procesní a projektové týmy	13
Tabulka 2-2 Krizová matice pro určení možné krizové strategie	32
Tabulka 3-1 Finanční charakteristika MEDICON a.s.	43
Tabulka 3-2 Finanční charakteristika CENTROMED a.s.	43
Tabulka 3-3 Finanční charakteristika CTM PHARM s.r.o.	44
Tabulka 3-4 Finanční struktura CTM Hospital a.s.	44
Tabulka 3-5 Finanční struktura DTC Praha a.s.	45
Tabulka 3-6 Finanční struktura BETAPHARMA s.r.o.	45
Tabulka 3-7 Finanční struktura DTC Hospital s.r.o.	46
Tabulka 3-8 Odhad struktury tuzemského trhu s kurzovými sázkami	52
Tabulka 3-9 Charakteristika společnosti Chance a.s. na počátku transformačního procesu	52
Tabulka 3-10 SWOT analýza – silné a slabé stránky	55
Tabulka 3-11 SWOT analýza - příležitosti a hrozby	56
Tabulka 3-12 Výsledná tabulka SWOT analýzy	56
Tabulka 3-13 Plánované základní ekonomické ukazatele	62
Tabulka 3-14 Bankovní závazky vč. leasingů	63
Tabulka 4-1 Shrnutí a komparace základních charakteristik a aspektů vybraných transformačních projektů	68
Tabulka 4-2 Přehled významných krizí v transformačních projektech	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Myšlenková mapa	77
---------------------------------	----

PŘÍLOHY

Příloha 1 Myšlenková mapa



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mikušová, 2014)